

# Plan Estratégico

Plan Estratégico 2009-2013 para impulsar el  
Comercio Justo y la Economía Solidaria

Plan

Guatemala 2009









---

### Créditos

Consultor Internacional: Glayson Ferrari

Consultor Nacional: Carlos González

Edición: Eva Sazo de Méndez

Diagramación: Alicia Contreras

La edición, diagramación e impresión de este documento fue posible gracias al apoyo de Visión Mundial Guatemala y la empresa Starbucks Coffee mediante la gestión de Visión Mundial Corea.

Se permite la reproducción parcial o total de este documento siempre y cuando se respeten los derechos de autoría.

El Ministerio de Economía se complace en presentar el “Plan Estratégico 2009-2013, de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario” y ponerlo a disposición de las asociaciones de pequeños productores de comercio justo, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales y otras personas interesadas en la temática. El documento plasma el trabajo que se ha venido realizando a lo largo de más de un año y que permite reunir los esfuerzos de pequeños productores asociados, entidades públicas y privadas con el propósito principal de constituirse en herramienta para el desarrollo del comercio justo y solidario en nuestro país.

El concepto que inspira la presentación de este documento es la convicción de que el comercio justo y solidario puede convertirse en el camino para el fortalecimiento y desarrollo del interior del país, por medio de asociaciones de pequeños productores más sólidas, sustentables y capacitadas en la comercialización de sus productos en el mercado local e internacional. El Comercio Justo y Solidario ofrece una base económica para que los pequeños productores puedan ampliar su productividad y desarrollar otras actividades que les aseguren un ingreso permanente. Otro impacto esperado de este mecanismo es la diversificación de la producción como elemento complementario dentro de una estrategia de desarrollo económico y social integral.

Esperamos y confiamos que este documento sirva de plataforma para la difusión y fortalecimiento del mercado de comercio justo y solidario en nuestro país y que permita la conformación de redes entre el sector público y privado.

Agradecemos a todas las personas, instituciones y asociaciones de pequeños productores que han contribuido con sus aportes técnicos y financieros para la realización de este documento, esfuerzo consciente de ayuda para los productores campesinos y sus organizaciones en relación con el Comercio Justo y Solidario.

*Lic. Rubén Morales*  
**Ministro de Economía**



## Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario

### Sector Público

Ministerio de Economía de Guatemala  
Viceministerio de Integración y Comercio Exterior  
Viceministerio de Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-  
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

### Sector Privado

Asociación Nacional del Café -ANACAFE-  
Asociación Guatemalteca de Exportadores -AGEXPORT-  
Cámara de Industria de Guatemala  
Federación de Cooperativas Agrícolas Productoras de Café de Guatemala  
-FEDECOCAGUA-

### Organismos Internacionales

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-  
Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional -CECI-  
Visión Mundial Guatemala  
Intermon Oxfam

### Asociaciones Civiles

Asociación CRECER  
Asociación de Artesanos Aj Quen  
Coordinadora Guatemalteca de Pequeños Productores de Comercio Justo

	Pág
Resumen Ejecutivo	
Introducción	
I. Historial y Perfil Institucional de la Comisión	13
II. Problemática	17
III. Marco conceptual	19
A. Economía Solidaria y Comercio Justo	19
1. Economía Solidaria: ¿qué es?	20
2. Y el Comercio Justo: ¿qué es entonces?	22
B. Economía Solidaria y Comercio Justo en Guatemala	23
1. Comercio Justo Certificado	24
2. Comercio Justo en Cadenas Integradas	24
3. Comercio Solidario	25
IV. Contexto para la Formulación del Plan Estratégico	29
A. Análisis de Contexto	29
1. Grupo de Pequeños Artesanos	29
2. Grupo Mercado Local	30
3. Grupo Sociedad Civil	31
4. Grupo Mercado Nacional	32
V. Justificación del Plan Estratégico	35
VI. Gobierno de Guatemala y su Vinculación con el Plan Estratégico	39
VII. Metodología utilizada para la Formulación del Plan Estratégico	43
VIII. Plan Estratégico	47
A. Misión	47
B. Visión	47
C. Análisis FODA	47
D. Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos	50
Primera Línea Estratégica: Acceso a Mercados	50
Segunda Línea Estratégica: Organización de Productores	51
Tercera Línea Estratégica: Políticas Públicas	52
Cuarta Línea Estratégica: Sostenibilidad	53
IX. Gerencia del Plan Estratégico	57

En el contexto de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario -CICJ- impulsada por instituciones del Sector Público, la Cooperación Internacional y el Sector Empresarial sobre todo de Pequeñas y Medianas Asociaciones de Productores, se promovió la formulación participativa del Plan Estratégico para el período 2009 - 2013 como instrumento de trabajo y apoyo para su labor.

En marzo de 2008, se inició la elaboración del Plan de Trabajo de la Comisión cuyo objetivo general es: “el fortalecimiento de la comisión a través de la definición de estrategias, gestión, roles y recursos para los próximos 5 años”; una de las acciones puntuales que se definieron en dicho plan fue la formulación del Plan Estratégico 2009 - 2013, cuya conclusión quedó prevista para el primer trimestre del 2009, incluyendo la edición final, reproducción y difusión interna y externa.

### Cronología de Acciones de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario



Entre las acciones más relevantes llevadas a cabo por los miembros de la CICJS y que han dado como resultado el Plan Estratégico, merecen mención las siguientes:

1. Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos por grupos de trabajo.
2. Elaboración del Plan Operativo.
3. Definición de sectores económico-productivos que serán apoyados utilizando criterios establecidos al interno de la Comisión.
4. Selección de los departamentos en donde se realizarán las intervenciones de la Comisión.
5. Identificación de los grupos de productores y productoras pertenecientes a los sectores económicos definidos.
6. Diseño y desarrollo de talleres regionales y sectoriales para el levantamiento de información relacionada con puntos débiles y fuertes -FODA- de los grupos identificados e involucrados.
7. Sistematización, análisis y consolidación de la información obtenida.
8. Definición de Líneas Estratégicas para guiar la construcción del Plan Estratégico.
9. Diseño y desarrollo de un taller para concretar: valores, líneas estratégicas y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo del Plan Estratégico 2009 - 2013.

Quedan pendientes tareas como:

1. Difusión interna y externa del Plan Estratégico.
2. Elaboración, negociación, aprobación y puesta en marcha de la estructura mínima administrativa para gerenciamiento del Plan Estratégico.
3. Elaboración de los planes operativos anuales (marco lógico: objetivos específicos, actividades, indicadores, responsables, fechas y presupuesto).
4. Diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico.

La importancia de este Plan Estratégico radica en que:

1. La Economía Solidaria y el Comercio Justo han demostrado ser alternativas capaces de guiar en forma organizada a muchos productores y empresarios informales para que operen con mayor eficiencia, permitiendo la reinserción social y el progreso de grandes sectores que despliegan, de modo independiente, iniciativas que generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida.
2. Debido a que la Economía Solidaria es una forma justa y humana de organización económica, su desarrollo puede contribuir eficazmente en la superación de graves problemas que impactan negativamente a nuestra sociedad.
3. La Economía Solidaria ha demostrado ser una de las formas en que la mujer y la familia encuentran nuevas y amplias posibilidades de participación, desarrollo y potenciación de sus desafíos y sueños basados en la equidad de género.
4. La Economía Solidaria orienta su quehacer hacia nuevas formas de producción y consumo, social y ambientalmente responsables.

## Líneas Estratégicas y Objetivos del Plan Estratégico

A continuación, se presenta una breve recopilación de los aspectos principales que forman parte medular del Plan Estratégico formulado participativamente, detalles que se muestran en las memorias de los distintos talleres realizados, así como en el documento principal de dicho plan.

### Misión

Fomentar en Guatemala una economía justa, solidaria y sostenible a través del protagonismo de las y los pequeños productores.

### Visión

Pequeñas y pequeños productores integrados en una plataforma conformada por diferentes actores que generan una economía justa solidaria y sostenible.

### Objetivo Superior

Promover una Economía Solidaria en Guatemala, por medio del desarrollo de competencias y la vinculación de los diferentes actores de la sociedad, con enfoque sectorial, según actividad económica y productiva, de acuerdo con las potencialidades de los territorios, bajo un marco regulatorio claro y definido.

## Primera Línea Estratégica: Acceso a Mercados

Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular un plan de acceso a mercados para los actores del Sistema de Comercio Justo y Solidario a nivel nacional e internacional.</li> <li>2. Desarrollar un plan de sensibilización sobre la producción y consumo responsable dirigido a la población guatemalteca.</li> <li>3. Desarrollar y fortalecer competencias comerciales de los productores y productoras.</li> <li>4. Promover y fortalecer encadenamientos productivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar procesos comerciales asociativos.</li> <li>2. Desarrollar un sistema de inteligencia comercial con bases de datos de contactos comerciales de oferta y demanda.</li> <li>3. Apoyar y promover iniciativas y procesos de certificación de Comercio Justo y Solidario para el mercado nacional, regional e internacional.</li> <li>4. Apoyar procesos de gestión de recursos, en condiciones que favorezcan a productores y productoras.</li> <li>5. Apoyar los procesos de mercadeo y comercialización de las organizaciones de pequeños productores.</li> </ol> <p>Desarrollar una estrategia de promoción comercial con amplia participación de los pequeños productores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los sistemas productivos y comerciales que garanticen la calidad requerida para el acceso a nuevos mercados.</li> </ol>

## Segunda Línea Estratégica: Organización de Productores

Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar mapeo territorial de las potencialidades de las organizaciones de productores en Guatemala.</li> <li>2. Crear condiciones necesarias para establecer mecanismos de comunicación entre las organizaciones de pequeños y medianos productores.</li> <li>3. Establecer un plan de divulgación y sensibilización para promover la inclusión de productores de los diferentes sectores económicos y productivos a la Economía Solidaria.</li> <li>4. Apoyar el fortalecimiento de las competencias productivas de pequeños productores.</li> <li>5. Contribuir a desarrollar las competencias de gestión empresarial de las organizaciones de productores para lograr su sostenibilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vincular a Gobiernos locales y productores en el tema de la Economía Solidaria, creando vías de comunicación acordes con la situación territorial.</li> <li>2. Promover la creación y legalización de las figuras jurídicas que se vinculan a la línea de productividad.</li> <li>3. Facilitar la articulación de productores organizados a cadenas productivas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la especialización de productores en líneas específicas de productos de acuerdo con las potencialidades de cada región y la demanda del mercado.</li> <li>2. Promover y consolidar estructuras organizativas, operativas y funcionales en las organizaciones de productores.</li> <li>3. Facilitar la vinculación de los pequeños productores con la gran empresa fomentando la Responsabilidad Social Empresarial en las cadenas productivas.</li> <li>4. Promover la construcción y acceso a productos/servicios financieros para la tecnificación productiva: seguros contra desastres, ahorros locales, capitales semilla y fondos de riesgo, entre otros.</li> </ol>

### Tercera Línea Estratégica: Políticas Públicas

Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<p>1. Promover la revisión del Acuerdo Ministerial que creó la Comisión para permitirle mayor fuerza legal y amplitud.</p> <p>2. Realizar mapeo de los distintos tipos de alianzas (institucionalidad) que permitan promover una Economía Solidaria.</p> <p>3. Facilitar la revisión conceptual y homologación de conceptos que implica una Economía Solidaria.</p> <p>4. Promover y participar en la revisión del marco legal, fiscal, laboral y financiero para una Economía Solidaria.</p>	<p>1. Incidir en instancias gubernamentales para que el Acuerdo Ministerial que avala a la Comisión pueda convertirse en Acuerdo Gubernativo para el fomento de la Economía Solidaria.</p> <p>2. Elaborar propuestas de modelos de alianzas estratégicas con sectores prioritarios por sus ventajas comparativas.</p> <p>3. Promover y apoyar la formulación de Políticas y Leyes para el fomento de la Economía Solidaria.</p> <p>4. Elaborar un plan de divulgación y difusión de instrumentos, mediación pedagógica y metodológica, que permitan promover conceptos de Economía Solidaria.</p>	<p>1. Proponer y desarrollar la estructura institucional que facilite el fomento y crecimiento de la Economía Solidaria.</p> <p>2. Impulsar alianzas estratégicas con actores identificados para la incidencia política.</p>

### Cuarta Línea Estratégica: Sostenibilidad

Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<p>1. Fortalecer la participación y vinculación activa entre gobierno y sociedad civil para la sostenibilidad institucional de la Comisión.</p> <p>2. Implementar un Plan de Fortalecimiento de las Capacidades y competencias de la Comisión y de las organizaciones miembros.</p> <p>3. Establecer un plan específico de gestión de recursos.</p>	<p>1. Concretar la gestión de recursos para implementar el Plan Estratégico.</p> <p>2. Establecer un sistema de rendición de cuentas de la Comisión hacia sus miembros y donantes.</p> <p>3. Elaborar un plan concreto de fortalecimiento de la comisión (capacidades y competencias).</p> <p>4. Desarrollar un sistema de planificación, monitoreo y evaluación.</p>	<p>1. Elaborar un plan específico para el fortalecimiento y articulación armónica de las redes en la Comisión.</p> <p>2. Lograr una asignación presupuestaria por parte del Estado para el funcionamiento de la Comisión.</p> <p>3. Lograr la institucionalización de la Comisión con estructura legal.</p> <p>4. Elaborar y lograr la aprobación y ejecución de una estrategia específica de descentralización de la Comisión en redes regionales.</p>



El Plan Estratégico de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario se ha diseñado como un instrumento de trabajo y apoyo para la Secretaría Ejecutiva, quien es la responsable de su ejecución. El propósito de dicho instrumento es apoyar tanto a la Comisión como a las organizaciones socias en la toma de decisiones actuales y futuras.

La construcción participativa del Plan Estratégico demuestra que la Comisión Interinstitucional es una institución además de viable, necesaria y que jugará un papel clave en el desarrollo de la Economía Solidaria y Comercio Justo en Guatemala, temas que representan oportunidades de mejora de vida para comunidades de productores, productoras, empresarios y empresarias hasta hoy excluidos por el sistema económico prevaleciente. Economía Solidaria y Comercio Justo son además como dice Guerra (2008): “verdaderos movimientos que, a diferencia de otras corrientes ideológicas, han privilegiado la acción concreta antes que el discurso, han puesto el acento en generar prácticas desde lo micro y desde lo local, sin esperar que un gran acontecimiento político genere las “condiciones necesarias” para el cambio”.

Se trata, en definitiva, de movimientos que apostaron y apuestan al cambio de abajo hacia arriba, convencidos de que si esperamos ciertas condiciones para empezar a cambiar aquellas cosas que no funcionan, se nos puede ir la vida sin hacer nada a favor de quienes más lo necesitan. Es notorio entonces que, tanto desde el punto de vista teórico como de las prácticas concretas, el Comercio Justo y la Economía Solidaria deben verse como parte de un mismo proceso .

El Plan Estratégico incluye en la primera parte la problemática que justifica, más que la formulación del mismo, el quehacer de la Comisión; así también un marco conceptual con el que se pretende abrir al interno de la Comisión, un diálogo que permita integrar ambos conceptos y que, a la vez, los mismos se traduzcan en prácticas concretas que den respuesta a las demandas de sus organizaciones socias.

En la segunda parte, se muestra de manera resumida todo el proceso metodológico participativo, que ha permitido la formulación de este documento; y para finalizar, en la tercera parte, se plantean el objetivo superior, las líneas y los objetivos estratégicos que dan vida al presente Plan Estratégico y que, como se ha manifestado, conforman el proceso de reflexión interna sobre la identidad, la misión y visión y pretende además, a través de líneas concretas de actuación, orientar toda la actividad de la Comisión durante los próximos cinco años.

<sup>1</sup> En el cuerpo del presente documento, el nombre Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario es sinónimo del nombre la Comisión, es decir, hace alusión a la misma institución.

<sup>2</sup> Pablo Guerra, “Economía Solidaria, Comercio Justo y Tiendas en América Latina”. IFAT/Periódico Digital del Comercio Justo en América Latina, Año III, No. 6, Junio 2008.



Verónica Aguirre

# Historial y Perfil Institucional

## I. Historial y Perfil Institucional de la Comisión

Dentro del marco institucional de Gobierno, el Viceministerio de Integración y Comercio Exterior, contempla dar apoyo, promoción y difusión del Comercio Justo y Solidario, que permita el fortalecimiento de las organizaciones productoras que ya operan y de otras interesadas en acceder a dicho mecanismo.

En este contexto, a partir de la investigación llevada a cabo por Pierre W. Johnson y como iniciativa entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD- y el Ministerio de Economía, a través del Viceministerio de Integración y Comercio Exterior, en el 2006 se constituyó la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario; aunque sin respaldo de acuerdo ministerial alguno. Esto ocurrió posterior a la Conferencia sobre Mercados Justos, en donde se dieron a conocer los resultados de dicha investigación.

Inicialmente se adhirieron a esta iniciativa:

### Por el Sector Público:

- Viceministerio de Integración y Comercio Exterior
- Viceministerio de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Ministerio de Agricultura
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)

### Por el Sector Privado:

- Asociación de Exportadores de Guatemala - AGEXPORT-
- Cámara de Industria de Guatemala
- Federación Nacional del Café-FEDECOCAGUA

### Organismos Internacionales

- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- A mediados del año 2006, se integran a la Comisión, por parte de las Asociaciones Civiles:
- Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI)
  - Asociación CRECER
  - Intermon Oxfam
  - Coordinadora Guatemalteca de Pequeños Productores de Comercio Justo

En el año 2007, y con un nuevo proceso electoral en marcha en Guatemala, el Viceministerio de Integración y Comercio Exterior decide la institucionalización de la Comisión como una estrategia de sostenibilidad de cara al nuevo Gobierno y para dar continuidad a las acciones emprendidas por la misma. Es así como se emite el Acuerdo Ministerial No. 0375-2007 del 30 de agosto de 2007 que da vida a la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario y que según este Acuerdo, “desarrollará sus funciones bajo la Coordinación del Viceministerio de Integración y Comercio Exterior del Ministerio de Economía”. El objetivo de la misma es: “unificar esfuerzos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales que permitan fomentar, apoyar y expandir el Comercio Justo y Solidario por medio de más y mejores asociaciones productivas certificadas, nuevos mercados para el desarrollo de sus comunidades y sus productos, a través de la difusión de información a nivel público y capacitación técnica institucional y empresarial”.

<sup>3</sup>Situación actual de los mercados justos en Guatemala.

En septiembre del 2007, como una de las primeras actividades de la Comisión, se lleva a cabo un Seminario-Taller sobre el tema de Comercio Justo y Solidario, para lo cual se invita a Visión Mundial de Brasil a compartir dicha experiencia. A partir de este evento, se establece la relación institucional entre Visión Mundial Guatemala y el Ministerio de Economía, la cual se formaliza a través del Convenio Marco de Cooperación entre ambas instituciones suscrito el 13 de diciembre del 2007. En enero del 2008, Visión Mundial Guatemala se integra oficialmente a esta Comisión.

El propósito del Convenio Marco es desarrollar un Programa de Cooperación Institucional que comprende un conjunto de acciones orientadas de manera sistemática a promover el desarrollo de las competencias necesarias dentro de los actores principales a nivel nacional para promover el Comercio Justo y Solidario. Todo ello, con el fin de generar un entorno más favorable mediante la identificación y remoción de obstáculos y generación de condiciones que favorezcan el aprovechamiento de las ventajas comerciales y del expertaje que de manera específica ha logrado desarrollar Visión Mundial Brasil en relación a la promoción del Comercio Justo y Solidario. Este Programa se sustenta en 4 áreas estratégicas como son:

1. Desarrollo de la asociatividad y redes de solidaridad.	2. Desarrollo productivo con enfoque de cadenas de valor.	3. Acceso a mercados diferenciados y servicios de información e inteligencia de mercados, entre otros.	4. Políticas públicas de apoyo al Comercio Justo y Solidario, y establecimiento de sistemas nacionales de procuramiento.
---	---	--	--

En marzo del 2008, se lleva a cabo un taller con la participación y facilitación nuevamente de Visión Mundial Brasil. El producto obtenido como resultado de esta actividad fue el Plan Operativo de la Comisión para el 2008. En este taller, se integra la asociación Aj Quen como nuevo miembro de la Comisión.

Es importante mencionar también, que durante el 2008 se elaboró el documento “Mapeo de Comercio Justo y Solidario en Guatemala”, con el apoyo técnico y financiero de CECI-UNITERRA; el cual ha sido impreso con apoyo de la Unión Europea-UE para su distribución con fines de promoción del trabajo de la Comisión. Este es un instrumento valioso para la Comisión y es el documento que inicia el proceso de integración de la Red Kuchub'al y otros grupos, al trabajo que ésta realiza.

Asimismo, durante el 2008, se realizó un intercambio de experiencias sobre Comercio Justo con organizaciones brasileñas, acción que ha contribuido a consolidar la relación con Visión Mundial Brasil y a fortalecer el proceso de trabajo de la Comisión.

Como se ha mencionado en otros apartados de éste y otros documentos relacionados, en noviembre del 2008 se lleva a cabo otro seminario-taller, cuyo propósito es la formulación del presente Plan Estratégico que toma como insumos la información obtenida en siete talleres regionales previos, realizados entre el 18 de junio y el 14 de agosto 2008. A este último evento y como posibles nuevos miembros de la Comisión, asisten:

1. Fundación Tradiciones Maya
2. Asociación Chajulense Va`l Vaq Quayol
3. Exclusivas Carvi
4. Asociación Tejedoras Unidas
5. La Casa de Cervantes Café Alhjadito
6. AVINA
7. Red Alternativa de Intercambio Solidario
8. Asociación Guatemalteca para el Desarrollo -AGUDESA-
9. Agencia Española para la Cooperación Internacional al Desarrollo -AECID-
10. Kiej de los Bosques
11. COPIASURO
12. Red Kuchub´al
13. Federación para el Comercio de Cafés Especiales de Guatemala -FECCEG-
14. Asociación Gremial del Empresariado Rural -AGER-

Actualmente, la Coordinación del trabajo de la Comisión está bajo la responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva integrada por representantes del Ministerio de Economía, del Centro Canadiense de Estudios y de Cooperación Internacional (CECI), Fundación Visión Mundial Guatemala y Asociación Aj Quen. Cada uno de estos representantes tiene el liderazgo de los temas estratégicos de Políticas Públicas, Acceso a Mercados, Sostenibilidad y Organización de Productores, respectivamente.

# Problemática



Liliana Aristizabal

# Problemática

## II. Problemática

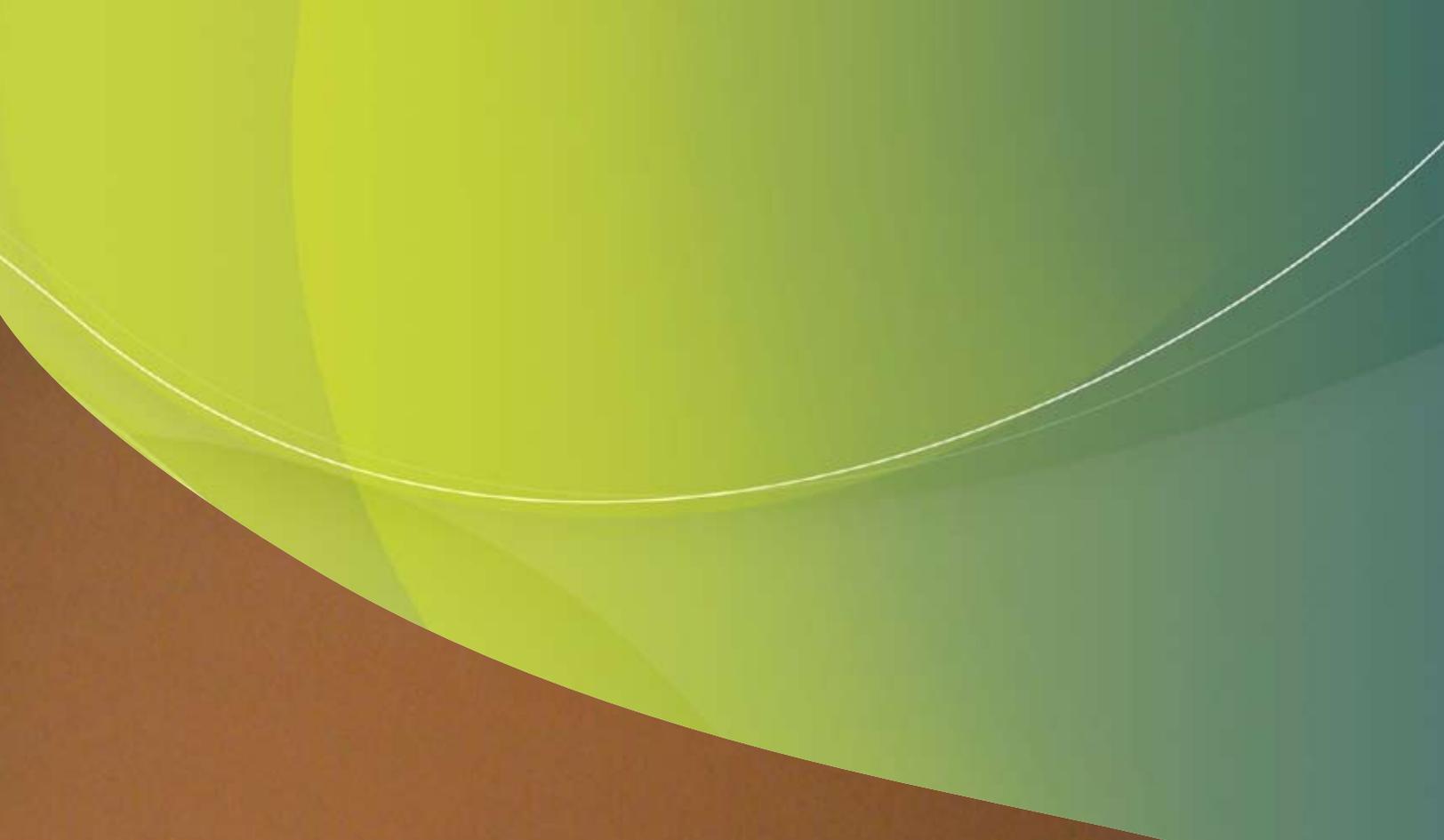
En diferentes momentos y continentes, el Comercio Justo y la Economía Solidaria han nacido y se han desarrollado con el propósito de crear nuevos modelos para procesos económicos que involucran, principalmente, a productores y productoras en pequeña escala, generalmente, en situación de desventaja. Estos modelos proponen una mirada crítica al sistema hegemónico - regido exclusivamente por la lógica de la rentabilidad -, tanto en los aspectos sociales como ambientales, y centran sus acciones en valores como solidaridad, equidad, justicia, reciprocidad y transparencia, entre otros.

Desde la visión de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario, la motivación que la ha impulsado para idear, construir y echar a andar de manera participativa este Plan Estratégico para el Comercio Justo y Solidario, parte de la problemática concreta que las organizaciones socias y futuras de la comisión, han enfrentado y siguen enfrentando ante un sistema económico excluyente. Esta problemática se puede resumir en los siguientes indicadores:

El Comercio Justo y la Economía Solidaria han nacido y se han desarrollado con el propósito de crear nuevos modelos para procesos económicos que involucran, principalmente, a productores y productoras en pequeña escala, generalmente, en situación de desventaja.

- La pobreza, la exclusión y la marginación que afectan a grandes cantidades de personas, sectores sociales y comunidades enteras en diversas regiones del país.
- El creciente desempleo con la consecuente migración a los grandes centros urbanos, así como bajos salarios ofertados por el mercado.
- Las limitaciones y debilidades de una creciente economía informal, que puede potenciarse y encontrar en la Economía Solidaria cauces apropiados para una mejor inserción en los mercados.
- Las enormes y crecientes injusticias y desigualdades sociales que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, conflictos que se acrecientan sin soluciones apropiadas, ingobernabilidad ciudadana, delincuencia acentuada y corrupción, entre otros.
- La situación desventajosa en que se encuentra la mujer en el ámbito del trabajo y de la economía, lo que le dificulta el acceso y la participación de manera activa y protagónica en las actividades y organizaciones económicas, sociales y culturales.
- La crisis de muchas cooperativas y otras formas asociativas de base, desde la cual se percibe la Economía Solidaria como un camino apropiado para renovar y refundar formas económicas asociativas y participativas que pongan al género humano por sobre las cosas y al trabajo por sobre el capital.
- El deterioro del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos derivado de modos individualistas de producción, distribución, consumo y acumulación de riqueza.

Ante esta problemática, uno de los grandes retos de la Comisión es estimular el establecimiento de relaciones sinérgicas, el rompimiento de modelos de consumismo y la construcción de iniciativas cada vez más grandes, que impliquen una diversificación de la producción y una pluralidad de mercados. Es un reto para la Comisión, estimular el desarrollo de la Economía Solidaria como una forma de producir de manera eficiente, y que provea satisfactores reales a las necesidades; convertir y cambiar la idea de que la Economía Solidaria es una economía de pobres.



Paola Gómez

# *Marco Conceptual*

### A. Economía Solidaria y Comercio Justo

Tal y como se plantea en el editorial del Periódico Digital de Comercio Justo en América Latina, Año III, No. 7, Octubre 2008, diferentes realidades nacionales y procesos vividos en Latinoamérica han generado diversos niveles y modelos de incidencia de la Economía Solidaria y el Comercio Justo en el ámbito de las políticas públicas, con un avance creciente y decidido en los últimos años. Los cambios en el escenario político regional han favorecido una mayor apertura de los Gobiernos hacia modelos económicos más incluyentes. Constituyen expresiones de este hecho, la creación de instancias gubernamentales, la aprobación de leyes y elaboración de reglamentos relativos a la Economía Solidaria y el Comercio Justo.

En el mismo editorial se indica que, recientemente en Ecuador, a través del Referéndum celebrado con la participación de más de 9 millones de personas, se ha aprobado una nueva Constitución Nacional, la cual incorpora una ley de Economía Solidaria, centrada en el desarrollo del ser humano y la protección ambiental. En Brasil, la Secretaría Nacional de Economía Solidaria implementa políticas de fomento y apoyo a emprendimientos de productores en pequeña escala, que en ese país han tenido un amplio desarrollo. En relación al impulso que otorga el Gobierno de Brasil a estas políticas, su presidente acaba de ser premiado por su trabajo a favor del Comercio Justo y la Equidad Económica. En Venezuela, el Ministerio del Poder Popular para la Economía Solidaria impulsa y regula el trabajo con Cooperativas y otras formas de producción de la Economía Popular; en Colombia existe una ley de Economía Solidaria y el Estado promueve el desarrollo de las diversas expresiones que la conforman. Lo anterior constituye solo algunos ejemplos de logros en lo que a incidencia política de este movimiento se refiere.

Pablo Guerra indica, en el mismo periódico, que no cabe duda que la discusión sobre el papel de las políticas públicas para el fomento de las economías solidarias es relativamente nueva en el continente. Efectivamente, los Gobiernos han recurrido a legislaciones e instituciones específicas luego de constatar la irrupción y crecimiento de un movimiento generado desde la sociedad civil. Salvo el caso de Colombia (adelantado en esta materia), en los demás países las intervenciones desde los Estados comienzan a ocurrir a partir de este siglo, cuando cambian las orientaciones generales de los Gobiernos hacia posiciones más progresistas.

El caso más paradigmático en esta materia es Brasil. En este plano, la SENAES recogió la experiencia de políticas públicas generadas desde Gobiernos Locales. Hoy en día, es posible observar políticas a nivel local en varios Gobiernos del Cono Sur (de hecho la Red de Mercociudades creó en 2006 una Comisión de Economía Solidaria) e incluso a nivel nacional con la creación de diversos organismos para dar cuenta de este nuevo movimiento con viejas raíces.

<sup>4</sup> Sociólogo, profesor en Economía Solidaria de la Universidad de la República de Uruguay. Coordinador del programa de Economía Solidaria de la Obra Kolping Uruguay y co-fundador del Espacio Mercosur Solidario.

## 1. Economía Solidaria: ¿qué es?

Según Glayson Ferrari<sup>5</sup>, el sistema económico que gobierna el mundo no ha mostrado ser eficiente en la inclusión de las personas, tanto en la generación de trabajo, como en la distribución de ingresos. Esto ha impulsado otro tipo de economía que siempre ocurrió, pero que en este momento toma espacios más oficiales y gana proporción en nuestro universo. Estamos hablando de la Economía Solidaria-ES-.

Pablo Guerra define la Economía Solidaria como: “un modo especial y distinto de hacer economía en cada una de sus fases (producción, distribución, consumo y acumulación), que por sus características propias se consideran alternativas respecto de los modos capitalistas y estatistas predominantes en los mercados determinados”. Sugiere, asimismo, mirar al Comercio Justo, no sólo como un movimiento, sino, además y en primer término, como “la fase de comercialización de toda economía que se pretenda solidaria”.

Economía Solidaria es un modelo económico incluyente, el cual considera las capacidades y potencialidades de cada individuo con equidad como base en la construcción de relaciones justas, libres y democráticas en la integración de un desarrollo social.

Para el Desarrollo Económico Social de los Mexicanos Indígenas- DESMI, A.C., Economía Solidaria es un modelo económico incluyente, el cual considera las capacidades y potencialidades de cada individuo con equidad como base en la construcción de relaciones justas, libres y democráticas en la integración de un desarrollo social. El trabajo colectivo es la semilla de la Economía Solidaria; da la oportunidad de potenciar las cualidades de cada persona y de ayudarse mutuamente a superar todo lo que detiene el crecimiento del grupo y de la sociedad en su conjunto.

En los últimos años, los acontecimientos sociales y políticos, así como la experiencia del trabajo concreto, han demandado la práctica de un ejercicio de sistematización que se ha denominado “Economía Solidaria”. Se trata de un ejercicio de traducción de la experiencia frente a la necesidad de orientar el trabajo concreto.

Además, DESMI, A.C. a través de reflexiones internas ha construido una serie de elementos que dan forma a su concepto y prácticas de Economía Solidaria. Estos elementos son:

### a. Conceptualización y relaciones entre producción, recursos y mercado.

Economía Solidaria es la producción de manera organizada a partir de un entendimiento de los recursos en relación al mercado local, nacional e internacional. Requiere del reconocimiento y valoración de los saberes, de investigación, planeación, administración, capacitación, aprendizaje, tecnologías, formas jurídicas, recursos económicos, comunicación y eficacia.

Lo importante de esta economía es el sujeto social, los grupos organizados como sujetos sociales son el fortalecimiento de los pueblos. Esta economía produce y se basa en las relaciones solidarias, en relaciones humanas de apoyo mutuo, de respeto, de intercambio, entre comunidades y personas, en prácticas colectivas e intercambios.

Es un ejercicio de creatividad plural y búsqueda de alternativas incluyentes. Busca la autonomía y autogestión de los pueblos.

<sup>5</sup> Gerente de Justicia Económica de Visión Mundial para América Latina y el Caribe, Brasil.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> DESMI, A.C.: Desarrollo Económico Social de los Mexicanos Indígenas, A.C.

A partir de esta conceptualización, Pablo Guerra afirma que, en América Latina, este conjunto de experiencias ha recibido numerosas denominaciones: economía popular, economía del trabajo, economía popular solidaria, economía alternativa, economía de la solidaridad o incluso socioeconomía de la solidaridad.

En resumen, la Economía Solidaria es el trabajo de colectivos que se traduce en:

- La producción de manera organizada de satisfactores para el autoconsumo y para la comercialización en relación al mercado global.
- El intercambio de experiencias entre grupos organizados.
- El intercambio de productos que favorece al productor y al consumidor.
- El aprendizaje, la valoración de saberes colectivos en los procesos económicos.
- El desarrollo de la capacidad y la potencialidad de crear.
- La búsqueda del desarrollo colectivo de manera integral.
- La creación de relaciones amplias entre comunidades; relaciones de apoyo mutuo y equitativas.
- La distribución equitativa de los beneficios. El saber administrar los recursos.
- La planificación, la administración, la investigación, la comunicación.
- Las nuevas tecnologías.
- Los valores éticos y morales; el respeto, la solidaridad.
- La unión de las fuerzas.
- La Economía Solidaria como un proceso social colectivo e integral implica la construcción de la comunidad; el crecimiento y fortalecimiento de la misma.

b. Entendimiento de las relaciones que existen en el proceso de construcción de la Economía Solidaria, así:

- La relación entre Economía Solidaria y la autonomía, como derecho de los pueblos.
- La relación entre Economía Solidaria y capital.
- La relación entre Economía Solidaria y recursos naturales. ¿Cómo hacer eficiente el uso de los recursos sin agotarlos? La propiedad social de los recursos.
- La relación entre Economía Solidaria y procesos organizativos.
- La relación entre economía solidaria, la ecología y los sistemas de producción agro-ecológicos.
- La relación entre Economía Solidaria y género.
- La relación entre Economía Solidaria y la fe (la experiencia cristiana).

c. Esta economía es una alternativa a construir frente a la globalización de la economía neoliberal.

d. Todos los elementos de la Economía Solidaria deben verse de una manera circular.

Se empieza con la práctica y se van construyendo lazos en distintas direcciones. Se parte de lo local y se puede comprender lo global. Se fortalecen los vínculos locales y se vive la experiencia de una fuerza mayor.

## 2. Y el Comercio Justo, ¿qué es entonces?

Desde sus inicios en los años 60, el Comercio Justo ha sido un ejemplo concreto de que es posible pensar en la comercialización en el marco de una economía orientada a lo social. Es así que se entienden los principios, valores y prácticas habituales de una manera de comercializar que evidentemente contrasta con los principios, (anti) valores y prácticas comerciales que hegemonizan en nuestros mercados tradicionales.

Según lo manifestado por Pablo Guerra, puede y debe verse al Comercio Justo, no sólo como un movimiento, sino, además y en primer término, como “la fase de comercialización de toda economía que se pretenda solidaria” o dicho de otro modo: una Economía Solidaria para considerarse como tal, necesita de un Comercio Justo.

El Comercio Justo (Fair Trade), es una alternativa al comercio convencional, que acerca el productor al consumidor, evitando la cadena de intermediarios. El Comercio Justo es una:

*“Asociación comercial que busca el desarrollo sustentable para los productores excluidos o con desventajas en los grandes circuitos del comercio tradicional. Busca el desarrollo de los productores proponiendo mejores condiciones comerciales para ellos, educando a los consumidores para generar toma de conciencia en torno al tema y llevando a cabo campañas de educación y promoción”.*

( El Comercio Justo (Fair Trade), es una alternativa al comercio convencional, que acerca el productor al consumidor, evitando la cadena de intermediarios. )

En esa línea, los productores pequeños no se ven marginados de los mercados internacionales, son reconocidos por su historia y experiencia, fortaleciendo así su identidad productiva y cultural. Su esfuerzo es premiado con un precio justo y habitualmente mejora su relación con otros actores del comercio convencional.

Los consumidores también se ven beneficiados ya que los productos comercializados a través del Comercio Justo se caracterizan por mayor calidad y al mismo tiempo se ven inmersos en un movimiento de equidad social que ofrece mejores condiciones económicas a los pequeños productores con responsabilidad ambiental.

Según la Federación Internacional de Comercio Justo-IFAT<sup>7</sup>, los principios en que se sustenta el Comercio Justo son:

- Creación de oportunidades para los productores en desventaja, para combatir la pobreza y lograr un desarrollo sustentable.
- Transparencia y responsabilidad en la administración y en las relaciones comerciales
- Construcción de capacidades para desarrollar la independencia de los productores.
- Promoción del Comercio Justo a través de la difusión de información sobre sus prácticas.
- Pago de un precio justo acordado a través del diálogo y la participación que permite una producción socialmente justa y ambientalmente amigable.

- Equidad de género en la remuneración y en las oportunidades de trabajo.
- Condiciones de trabajo favorables con un ambiente seguro y saludable para los productores.
- Respeto a los Derechos de la Niñez garantizados por la Convención de la ONU y por leyes y normas sociales locales.
- Conservación del Medio Ambiente por medio de prácticas ambientalistas y utilización de métodos de producción responsables.
- Relaciones de comercio basadas en el interés por el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores marginalizados, en un marco de solidaridad, confianza y respeto mutuo.

Economía Solidaria y Comercio Justo son, entonces, conceptos que se necesitan mutuamente para ser integrados en un marco comprensivo (teoría) de determinados comportamientos socioeconómicos. Son además verdaderos movimientos que, a diferencia de otras corrientes ideológicas, han privilegiado la acción concreta antes que el discurso; han puesto el acento en generar prácticas desde lo micro y desde lo local, sin esperar que un gran acontecimiento político generará las “condiciones necesarias” para el cambio. Se trata, en definitiva, de movimientos que apostaron y apuestan al cambio de abajo hacia arriba, convencidos de que si esperamos ciertas condiciones para empezar a cambiar aquellas cosas que no funcionan, se nos puede ir la vida sin hacer nada a favor de quienes más necesitan. Es notorio que tanto desde el punto de vista teórico como desde las prácticas concretas, el Comercio Justo y la Economía Solidaria deben verse como parte de un mismo proceso<sup>8</sup>.

## B. Economía Solidaria y Comercio Justo en Guatemala

En Guatemala, en los años 60 y 70, se desarrollaron paralelamente dos mercados que convergieron al final de los 80 en el movimiento de Comercio Justo<sup>9</sup>:

- Un mercado para productos agrícolas de pequeños productores, con los propios esfuerzos de estos productores. El principal producto de este sector es el café. La certificación de comercio justo al sistema FLO (Fairtrade Label Organization) representa una ventaja evidente para la inserción en este mercado.
- Un mercado justo y solidario en el sector de la artesanía, abierto por importadoras del norte y organizaciones de solidaridad internacional. Este mercado se estructura generalmente por relaciones directas con importadoras especializadas, a través del comercio justo integrado.

De acuerdo con Johnson (2006), estos dos componentes dibujan dos conjuntos de organizaciones claramente definidas:

- Las organizaciones de productores certificadas del comercio justo, que producen café y/o miel.

<sup>8</sup> Pablo Guerra, “Economía Solidaria, Comercio Justo y Tiendas en América Latina”. IFAT/Periódico Digital del Comercio Justo en América Latina, Año III, No. 6, Junio 2008.

<sup>9</sup> Pierre W. Johnson. Situación actual de los mercados justos en Guatemala. PNUD, 2006.

- Las organizaciones de productores que participan en cadenas integradas de comercio justo, los cuales son principalmente artesanos y también productores de miel o café no certificado.

Por otra parte, existen organizaciones que siguen los principios del comercio justo sin entrar en ninguna de las dos anteriores categorías, sea porque venden en un mercado nacional o regional, o porque están produciendo productos diferentes a los mencionados para los cuales no hay criterios o empresas especializadas de comercio o aún son muy incipientes.

Finalmente, se observa un conjunto de organizaciones de productores que no tienen el nivel de consolidación para responder a los criterios organizativos o económicos del comercio justo, o no han tenido la oportunidad de entrar en sus mercados.

## 1. Comercio Justo Certificado (FLO en Guatemala)

A finales de los años 60, los mercados de exportación de los productos alimentarios estaban exclusivamente en manos de medianos y grandes productores. A mediados de esa década, la organización de cooperativas de pequeños productores agrícolas le dio al comercio justo su base de producción agrícola. El “Café Indio” de Guatemala, comercializado a partir de 1973 por organizaciones holandesas de comercio alternativo, es el primer “café justo” en el mundo.

Según el Ministerio de Economía<sup>10</sup>, actualmente hay 23 agrupaciones productoras de café certificadas y cinco de miel; entre las más importantes está FEDECOCAGUA, la cual aglutina aproximadamente al 33% de los productores inscritos en la Asociación Nacional del Café.

La Coordinadora Nacional Guatemalteca de Pequeños Productores de Comercio Justo, reúne a la totalidad de asociaciones productoras certificadas.

En términos generales, en los últimos tres años, las exportaciones guatemaltecas al Comercio Justo y Solidario giran alrededor de los US\$18 millones, de los cuales el café es el que más pesa (92%), la miel (5%) y productos artesanales variados (3%).

## 2. Comercio Justo en Cadenas Integradas (No Certificado)

El comercio integrado fue iniciado por las importadoras y tiendas de Comercio Justo en países del norte geopolítico del mundo (Europa, Estados Unidos y Canadá, entre otros). Los importadores garantizan a sus compradores el cumplimiento de los criterios del comercio justo, formalizados durante los años 70 y 80, particularmente un precio justo fijado con o por los productores, un prefinanciamiento de 50 a 60% de la producción en caso de necesidad, una relación directa con los productores y la transparencia en esta relación.

<sup>10</sup> Tomado del Documento: Ministerio de Economía, Dirección de Política Comercial Externa, Departamento de Promoción del Comercio, Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario, s/f.

Varios importadores aducen que el precio justo es el precio que definen los mismos artesanos, y que ellos no lo discuten, salvo para definir si es realista en términos de precio final al consumidor.

Para Johnson (2006), y por cuestiones prácticas, el comercio justo en cadenas integradas se identifica con el sector de productos artesanales distribuidos por importadores de Comercio Justo. La fijación del precio justo en las artesanías, por ser un sector muy heterogéneo en términos de productos y costos, es casi siempre el resultado de estudios rápidos de costos y discusiones entre los productores y los importadores. Varios importadores aducen que el precio justo es el precio que definen los mismos artesanos, y que ellos no lo discuten, salvo para definir si es realista en términos de precio final al consumidor.

### 3. Comercio Solidario

En su documento, Johnson<sup>11</sup> define el Comercio Solidario como un tipo de Comercio Justo que se ejerce con mercados que no son de exportación y en los cuales no se aplica la certificación de comercio justo. El comercio solidario se ejerce a través de relaciones respetuosas y mutuamente beneficiosas entre los productores y los compradores, siguiendo criterios definidos en materia de precios, calidad e intermediación mínima, entre otros. Al igual que el comercio justo, el comercio solidario no se identifica tanto por el tipo de producto como por la relación que se establece entre productor y consumidor. A veces estas relaciones no son formalizadas, lo que dificulta la identificación del sector.

Los productos relevantes pueden ser los mismos que los del comercio justo, pero el mayor potencial se da en productos y servicios de interés local, como granos básicos, hortalizas, artesanías y ecoturismo.

A pesar del interés que representaría para los pequeños productores del país desarrollar un mercado solidario en los productos y servicios mencionados, no se han encontrado en Guatemala muchas iniciativas que lo alienten; la Red Kuchub´al es uno de estos escasos esfuerzos de organización que coordina a pequeños productores organizados de la región suroccidental del país, buscando construir una economía más humana a partir de la coordinación, solidaridad, apoyo mutuo y búsqueda de un beneficio equitativo.

Kuchub´al es una Asociación Civil de segundo nivel, conformada por 17 asociaciones de pequeños productores y productoras del suroccidente de Guatemala. El 60% de sus miembros está integrado por mujeres rurales. Fue acompañada desde sus inicios por la Pastoral de la Tierra Interdiocesana de la Provincia Eclesiástica de los Altos, para desarrollar procesos de economía social y solidaria, a través del comercio equitativo y solidario a nivel nacional e internacional.

Además de la asociación antes mencionada, existe la Red Alternativa de Intercambio Solidario -RAIS- que surge en el año 2004 cuando grupos organizados de pequeños y pequeñas productoras de Guatemala se reunieron a reflexionar sobre las condiciones de organización comunitaria para mejorar la producción y comercialización de los productos. Llegaron a la conclusión que era necesario construir una propuesta que permitiera generar

11 Situación actual de los mercados justos en Guatemala. PNUD, 2006.

conciencia en las comunidades para el consumo de los productos locales y de su valor nutricional, social, ecológico y económico. Su propósito fundamental es la integración de las organizaciones de pequeños y pequeñas productoras de manera que se articulen en una red para la construcción y desarrollo del comercio solidario.

Los objetivos de esta red se enmarcan en el desarrollo de un Comercio Solidario entre productores y consumidores guatemaltecos, a través de procesos de comercialización solidaria que permitan la vinculación y ampliación de las iniciativas ya existentes; formar capacidades de análisis y de propuestas de políticas públicas; participación y contribución al desarrollo local y nacional a través de la incidencia en las políticas de comercio nacional.

Es importante resaltar que los obstáculos que existen para el impulso de una Economía Solidaria son evidentes y parecen mayores que los obstáculos existentes en el comercio justo de exportación fuera de la zona centroamericana. Entre ellos: falta de concientización en cuanto a prácticas de comercio ético y justo por parte de los actores económicos relacionados con los productores, consumidores y compradores, principalmente; competencia desigual con productos importados subsidiados; dominación de mercados por algunos grandes productores, exportadores o distribuidores; y debilidad organizativa.

A pesar de lo anterior, la posición y la capacidad productiva de Guatemala en Centroamérica dan al país un potencial de desarrollo importante para un comercio intrarregional que respete los valores, principios y criterios de un comercio justo y solidario.





Verónica Aguirre

*Contexto para la formulación  
del Plan Estratégico*

El contexto en el que se ha construido el presente Plan Estratégico se basa en el análisis cualitativo efectuado por los participantes en el seminario-taller realizado en noviembre del 2008. Este análisis se ha fundamentado en tres escenarios posibles: uno pesimista, otro basado en las condiciones iguales y actuales del país, y un tercero, en apreciaciones optimistas. Este trabajo ha sido realizado además por cuatro grupos que han enfocado los tres escenarios mencionados desde cuatro perspectivas: Pequeños Artesanos, Mercado Local, Sociedad Civil y Mercado Nacional.

A cada uno de los cuatro grupos de trabajo y para los tres escenarios (pesimista, igual y optimista), se adicionaron cuatro variables específicas por grupo/perspectiva. Así, al grupo Pequeños Artesanos y para cruzar con los tres escenarios descritos, se adicionaron las variables Pequeños Artesanos, Medio Ambiente, Política y Mercado Internacional. Para el caso del grupo Mercado Local, las variables de análisis y cruce con los tres escenarios fueron Mercado Local, Iglesias, Sector Privado y Pequeños Productores Agrícolas. En el caso del grupo Sociedad Civil, las cuatro variables fueron Sociedad Civil, Medios y Prensa, Economía y Consumidores; y para el grupo Mercado Nacional, las variables asignadas fueron Mercado Nacional, Gobierno, Microempresa y Economía Solidaria, y Comercio Justo.

### A. Análisis de Contexto

#### 1. Grupo Pequeños Artesanos

##### **Variable Pequeños Artesanos:**

Este grupo ha manifestado que en el escenario pesimista y cara a este sector productivo, podrá haber incremento en el costo de la materia prima, existirá migración campo-ciudad, que el nivel organizativo será tan débil como se manifiesta actualmente y que estos grupos seguirán careciendo de acceso a la tecnología.

En el escenario de condiciones iguales a las actuales, visualizan que continuará el individualismo por sobre la asociatividad, existirá poco o ningún acceso al crédito y falta de capacitación técnica para mejorar los procesos productivos.

En el escenario optimista, ven positiva la elaboración participativa de un Plan Estratégico, asimismo, que las condiciones serán buenas para que los artesanos tengan acceso al crédito y que además se fortalecerá la organización del sector artesanal para poder enfrentar la crisis de mejor manera.

##### **Variable Medio Ambiente:**

Por el lado del escenario pesimista, este grupo prevé que el cambio climático y el mal uso de los recursos podrían tener un impacto negativo en este grupo de productores. Para el caso del escenario similar a las condiciones actuales, ven que se continuará con un aceptable manejo de los subproductos de la actividad artesanal, pero se continuará con el incumplimiento de normas y estándares internacionales; en tanto que para el escenario optimista, prevén que existirán campañas de sensibilización, se establecerán medidas de mitigación y se implementarán planes de manejo.

### **Variable Política:**

La visión pesimista para esta variable indica que habrá falta de voluntad política para estimular el desarrollo artesanal, no habrá cambios en cuanto a los altos costos de la certificación y se continuará con las restricciones del Gobierno. Por el lado del escenario de condiciones iguales a las actuales de país, prevén que se continuará con el asistencialismo; en tanto que en el escenario optimista creen que se logrará la institucionalización de la Comisión de Comercio Justo y Solidario, se facilitará el acceso a la certificación y normas, y existirán mejores condiciones y oportunidades para los pequeños artesanos.

### **Variable Mercado Internacional:**

En el escenario pesimista, este grupo prevé el mercado afectado por la recesión económica internacional, con las mismas o más barreras de acceso a mercados, la potencial pérdida de mercados y quiebra de empresas; por el lado del escenario de condiciones iguales a las actuales, este grupo visualiza que se mantendrá invariable la demanda de los productos artesanales, se mantendrá también la intermediación, pero seguirá existiendo poco acceso a mercados de comercio justo y solidario; en tanto que desde la visión optimista se prevé incremento en la demanda de productos de Comercio Justo y Solidario y se liberarán y habrá acceso a nuevos mercados.

## **2. Grupo Mercado Local**

### **Variable Mercado Local:**

El escenario pesimista es observado por este grupo como de contracción de la economía e incremento de productos importados con las consecuencias para la producción local y nacional. El escenario igual a las condiciones actuales se prevé desde la perspectiva de este grupo, afectado por la recesión económica y con incremento de la pobreza y extrema pobreza; en tanto que, en el escenario optimista, prevén el fortalecimiento de la economía solidaria, la dinamización de las economías locales y el crecimiento del consumo ético.

### **Variable Iglesias:**

En el escenario pesimista, siguen viendo poco compromiso de estas instituciones con relación a los problemas económicos; en el escenario igual a las condiciones actuales, visualizan que seguirá la evasión al compromiso con el desarrollo integral y un enfoque de acción eclesial hacia la clase privilegiada; en tanto que para el escenario optimista prevén que podría verse de parte de esta institución (la iglesia), opción preferencial por los pobres y una mayor gestión de recursos para impulsar el desarrollo económico.

### **Variable Sector Privado:**

El grupo de análisis plantea en el escenario pesimista que este sector continuará desaprovechando oportunidades, recursos y mercados y dando poco impulso a la economía guatemalteca. El escenario igual a las condiciones actuales, indican que se mantendrá la tendencia en el cierre de negocios; sin embargo, como escenario optimista prevén que el sector privado se involucrará más en las prácticas de Responsabilidad Social.

### **Variable Pequeños Productores Agrícolas:**

En esta variable, se prevé el incremento de la migración interna y externa de productores agrícolas, así como el riesgo creciente de la inseguridad alimentaria dentro de este grupo de productores, situaciones visualizadas desde los escenarios pesimista y de condiciones iguales, respectivamente; en tanto que, desde la perspectiva optimista y en contraposición a las visiones anteriores, se prevé fortalecimiento de redes de productores y comercialización, así como mejores ingresos y mayor productividad de este grupo de productores.

## **3. Grupo Sociedad Civil**

### **Variable Sociedad Civil:**

Este grupo analiza a la sociedad civil, desde la perspectiva pesimista, desinteresada, pasiva y con falta de conocimiento de estos temas. En el escenario de condiciones similares a las actuales, visualiza que cada sector de la sociedad civil “irá” por su lado, no habrá seguimiento a acciones emprendidas y continuará con su falta de conciencia en relación a la problemática de país. Desde el escenario optimista, este grupo indica que puede existir tendencia a la asociatividad, proactividad y consistencia entre discurso y práctica.

### **Variable Medios y Prensa:**

Desde la perspectiva pesimista, el grupo de trabajo ve a los medios y prensa utilizados por los intereses de los grupos de poder, así como la posible nacionalización de los mismos; por el lado del escenario de condiciones iguales a las actuales, se prevé la continuidad de los monopolios de los medios, la indiferencia de éstos hacia el desarrollo del pequeño empresario y el amarillismo de siempre. Desde la perspectiva optimista, sin embargo, este grupo visualiza identificación de la prensa con el tema del Comercio Justo y Solidario, el apoyo a la divulgación de éste y otros temas conexos.

### **Variable Economía:**

En el escenario pesimista, el tema económico se ve como la perpetuación del modelo excluyente y el reforzamiento de políticas macroeconómicas incoherentes; aunado a esto el tema de los desastres naturales, tres aspectos que obviamente incidirán sobre todo en los pequeños productores. En el escenario de condiciones iguales a las actuales, se prevé la perpetuación de la política económica paternalista y demagógica, poca inversión productiva y la falta de un proyecto económico de nación; en tanto que, en el escenario optimista se visualizan pequeñas unidades productivas asociadas y con una gestión de vanguardia y el impulso de una nueva economía incluyente como política de estado.

### **Variable Consumidores:**

En el escenario pesimista, se ve a este sector con marcado desinterés por consumir la producción local, los altos costos no permitirán el consumo que se quisiera, reforzado lo anterior por el desconocimiento del consumidor sobre los productos nacionales. En el escenario igual al actual, se prevé que no habrá acciones de concientización así como campañas para dar a conocer los productos locales y estimular al nacionalismo. Por el lado del escenario optimista, puede preverse a grupos de consumidores organizados y realizando un consumo con responsabilidad social y mucha conciencia.

## 4. Grupo Mercado Nacional

### **Variable Mercado Nacional:**

En el escenario pesimista, se puede observar un mercado nacional inestable, con dificultades para competir frente a la globalización y sin conciencia por parte del consumidor para darle importancia a los productos locales y nacionales. En el escenario de condiciones similares a las actuales se puede prever que continuará la competencia de precios, se incrementarán los precios de los insumos y además, existirá una pésima calidad en los productos. Por el lado de la visión optimista, se prevé grupos de productores competitivos, productos que satisfacen la demanda nacional tanto en calidad como en cantidad y también un consumo responsable.

### **Variable Gobierno:**

El escenario pesimista ve al Gobierno en proceso de planificación sin concretar acciones reales y de apoyo a la producción y comercio nacional. Por el lado del escenario similar a las condiciones actuales, se ve un Gobierno con falta de interés en el tema de Comercio Justo y Solidario lo cual incide en que no asigne recursos para este tema. En el plano optimista sin embargo, se ve a un Gobierno que ha definido políticas específicas para el Comercio Justo y Solidario y ha asignado presupuesto para su desarrollo.

### **Variable Microempresa:**

El grupo de trabajo ve a este sector desde la perspectiva pesimista, con poca asistencia técnica y con serias dificultades para acceder al financiamiento. La situación de este sector económico se podría empeorar si el escenario continúa como se muestra actualmente en donde cada vez más se incrementan los requisitos para obtener un préstamo dando como resultado el cierre de muchas de estas unidades productivas. Lo que se prevé en un escenario optimista es que el gobierno implementa programas de incentivos para la microempresa y estimula alianzas entre micro y pequeños productores.

### **Variable Economía Solidaria y Comercio Justo:**

El escenario pesimista indica que se continuará con conceptos de Economía Solidaria y Comercio Justo no definidos, por lo menos para Guatemala; por el lado del escenario de condiciones similares a las actuales, se continuará con una población que tiene poca aceptación del tema. El escenario optimista podría contribuir a mejorar los escenarios anteriores con la definición de una estrategia clara de Comercio Justo y Solidario.



# Justificación del Plan Estratégico



A principios de 2008, cuando se inició el proceso de planificación estratégica de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario, se elaboró el Plan de Trabajo en donde se propuso como objetivo general “el fortalecimiento de dicha Comisión a través de la definición de estrategias, gestión, roles y recursos para los próximos 5 años”, una de las acciones puntuales de la Comisión y definida en dicho plan, es la formulación del Plan Estratégico 2009 - 2013.

Desde entonces, se puso en marcha la elaboración de este Plan, buscando la máxima participación de las organizaciones socias y personas vinculadas a la Comisión. También se han seguido sistemáticamente los pasos que recomiendan los expertos: definición de la misión y visión, identificación de los grupos implicados en los sectores económicos previamente establecidos, identificación de los factores clave del entorno y de las áreas de dirección estratégica; análisis de los principales puntos fuertes y débiles (FODA) de las organizaciones socias; e identificación de grandes líneas estratégicas.

Así se ha ido avanzando en este proceso por medio de talleres regionales y un seminario-taller final en los que los representantes de las asociaciones han podido intercambiar posturas y debatir los temas más relevantes para la consecución del Plan. Todas las aportaciones recibidas se han puesto en común en forma de documentos de trabajo. La elaboración del Plan Estratégico se ha llevado a cabo en las siguientes etapas generales:

- Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos por grupos de trabajo de la Comisión Interinstitucional.
- Elaboración del Plan Operativo para dar vida, entre otras acciones, al Plan Estratégico.
- Autoevaluación sobre el momento actual de la Comisión a través de la realización de talleres regionales para la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); además de dar a conocer el tema y establecer la problemática y necesidades de los pequeños productores.
- Concreción, en un Seminario-Taller final, de los valores, de las líneas estratégicas y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo para el período 2009-2013.

Finalmente, todo este trabajo ha dado su fruto en la Propuesta del Plan Estratégico 2009-2013 de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario, que pretende orientar toda la actividad de la Organización durante los próximos cinco años. Este Plan Estratégico conforma el proceso de reflexión interna sobre la identidad, la misión y visión así como las líneas de actuación, plasmadas en diversos documentos de carácter temático-conceptual y en documentos obtenidos de los talleres antes mencionados.

A partir de ahora, y hasta el 2013, este Plan Estratégico permitirá establecer planes y programas de actuación anuales con una mejor coherencia y una perspectiva de futuro más clara, con el fin de llegar a conseguir sistemática y consistentemente los objetivos que se ha propuesto, los cuales están encaminados a solucionar la problemática que ha dado origen a

este documento. Existe plena conciencia de que la mejor manera de crecer como Comisión es dando más capacidad de acción a las asociaciones de base, integrando nuevas organizaciones y reforzando y potenciando las mismas a nivel local, aprovechando la experiencia y las buenas prácticas de las que tienen mayor recorrido en este quehacer.

Cada paso que se dé durante estos años tendrá sentido, si conduce hacia el futuro visualizado para la Comisión entre todas las organizaciones socias. Todo esto implica revisar el conjunto de acciones que se emprendan para analizar de forma permanente su coherencia con el contenido de este Plan Estratégico. También habrá que profundizar en el debate ideológico, conceptual y técnico al interno de la Comisión, con el propósito de clarificar y consensuar el posicionamiento de la Comisión en los temas concretos de la Economía Solidaria y el Comercio Justo.

En resumen, la Comisión justifica su quehacer en impulso a la Economía Solidaria y el Comercio Justo a través de este Plan Estratégico, en los argumentos siguientes:

- La Economía Solidaria y el Comercio Justo han demostrado en muchos casos ser alternativas capaces de conducir organizadamente a muchos productores y empresarios informales a operar con mayor eficiencia, permitiendo la reinserción social y el progreso de grandes sectores que despliegan de modo independiente iniciativas que les generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida.
- Siendo la Economía Solidaria una forma justa y humana de organización económica, su desarrollo puede contribuir eficazmente a la superación de esta serie de graves problemas que impactan negativamente a nuestras sociedades.
- La Economía Solidaria ha demostrado ser una de las formas en que la mujer y la familia encuentran nuevas y amplias posibilidades de participación, desarrollo y potenciación de sus desafíos y sueños basados en la equidad de género.
- La Economía Solidaria orienta su quehacer hacia nuevas formas de producción y consumo, social y ambientalmente responsables.



# Gobierno de Guatemala

vinculación al Plan Estratégico



Es importante hacer referencia a lo que el Gobierno de Guatemala ha contemplado realizar en el tema de apoyo al desarrollo económico del país. En la carta de presentación del Plan de la Esperanza, el Señor Presidente Álvaro Colom manifiesta que el Plan de Gobierno se basa en cuatro Programas Estratégicos, con los cuales se proponen crear las oportunidades y superar los problemas nacionales. Estos programas estratégicos son:

- Solidaridad
- Gobernabilidad
- Productividad
- Regionalidad

Según este Plan, para lograr estos objetivos se orientarán e integrarán las acciones del desarrollo social integral contemplando la generación de empleo, los recursos necesarios, la generación de riqueza y bienestar, la infraestructura básica y el mantenimiento de relaciones armoniosas dentro del marco de libertades fundamentales, de justicia social, de equidad y de participación ciudadana, para elevar la calidad de vida de los grupos de población guatemalteca en su conjunto<sup>12</sup>. Se mantendrán las condiciones para que los actores productivos involucrados en el proceso económico puedan generar riqueza en forma sostenida, la cual se deberá traducir en desarrollo económico equitativo y sustentable, para beneficio de los propios agentes económicos y de la población guatemalteca, contribuyendo fundamentalmente en la generación de empleo, aumento del salario real y reducción de la pobreza y de la extrema pobreza.

Además, la Misión del Plan de la Esperanza indica que, se protegerá a las personas y a la familia, buscando la realización del bien común garantizando la vida, la libertad y la propiedad. Para ello, se propone un modelo de desarrollo creciente, sostenible, integrado, descentralizado y competitivo en una sociedad libre, democrática y participativa con gobernabilidad, basando su estrategia en el bienestar de la persona humana.

Ahora bien, dentro del Programa Estratégico de Solidaridad contemplado en el Plan de la Esperanza, se hace referencia a dos Políticas específicas: de Desarrollo Social y de Desarrollo Municipal. La Política de Desarrollo Social tiene como objetivo general orientar e integrar las acciones del desarrollo social integral contemplando la generación de empleo, la generación de riqueza y bienestar, la infraestructura básica y el mantenimiento de relaciones armoniosas dentro del marco de libertades fundamentales, de justicia social, de equidad y de participación ciudadana, para elevar la calidad de vida de los grupos de población guatemalteca en su conjunto.

<sup>12</sup> Este párrafo corresponde al objetivo general de la Política de Desarrollo planteada por el actual Gobierno.

Dentro de sus objetivos específicos, los que pueden vincularse al Plan Estratégico de la Comisión Interinstitucional son:

1. Asegurar y generar las condiciones necesarias para la creación de empleos, fuentes de trabajo, proyectos productivos y financiamiento para el crecimiento social.
2. Garantizar la productividad, mediante acciones de formación, capacitación y asistencia técnica y financiera a las actividades productivas de microempresas y pequeña empresa.
3. Aplicar la legislación vigente para favorecer el desarrollo social, modificar y promover leyes que favorezcan el desarrollo socioeconómico del país.
4. Crear y fortalecer políticas ambientales sostenibles, para rescatar, proteger, conservar, desarrollar y aprovechar los recursos naturales de forma controlada.
5. Fortalecer y fomentar la doctrina del movimiento cooperativista y otras formas de organización para alcanzar el desarrollo comunitario.

Para el combate de la pobreza, el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, y el desarrollo y cumplimiento de la Ley de Desarrollo Social, la Agenda Nacional Compartida y las Metas y Objetivos del Milenio sobre Desarrollo Social, se contempla la creación del Instituto de Desarrollo Rural Integral-IDR, con enfoque de equidad, articulación rural-urbano, territorial, seguridad alimentaria y nutricional, y diversidad multisectorial económica. Dentro de las acciones vinculadas al IDR para llevar adelante esta estrategia se pueden mencionar:

1. Complementación de los esfuerzos de las instituciones gubernamentales, orientando y regulando a las Organizaciones No Gubernamentales, con base en la Política de Desarrollo Rural Integral, para lo cual establecerá mecanismos de coordinación intra e interinstitucional a fin de cumplir los objetivos y metas establecidos.
2. En el ámbito privado, apoyar la Responsabilidad Social Empresarial para facilitar el cumplimiento de los fines del desarrollo integral orientados al bienestar del ser humano, a la integración social de las personas marginadas, a su rentabilidad y a la priorización de acciones dirigidas a los sectores o grupos más vulnerables de la población.
3. Impulsar un mecanismo financiero rural que asegure la inversión productiva a toda forma de organización comunitaria, empresarial y de economía mixta en el área rural con créditos ágiles, flexibles, desburocratizados, con bajos intereses y amparados con el respectivo seguro agrícola.

Según el Plan de la Esperanza, para asegurar y generar las condiciones necesarias para la creación de empleos, fuentes de trabajo, proyectos productivos y financiamiento para el crecimiento social, la estrategia consiste en ejecutar acciones que fortalezcan y flexibilicen los recursos financieros que aseguren la inversión productiva para el bienestar socioeconómico, con el fin de que la gente posea recursos económicos en forma ágil y desburocratizada, para ejecutar sus proyectos. Dentro de las acciones contempladas, para llevar adelante esta estrategia, se mencionan:

1. Crear mecanismos transparentes y eficientes para atender las necesidades de financiamiento de las cooperativas, empresas campesinas asociativas y otras asociaciones productivas.
2. Propiciar y asegurar redes de comercialización productivas de las diferentes asociaciones, tanto a nivel nacional como internacional.
3. Crear centros de investigación de ciencia y tecnología, con objetivos orientados a los proyectos productivos y a la diversificación de cultivos.
4. Propiciar la generación de empleo a través de un clima de estabilidad nacional que incluya seguridad pública, certeza jurídica y reglas claras en inversión, productividad y en el área fiscal.

Otra estrategia que está plasmada en el documento mismo, hace referencia al estímulo al crecimiento agroindustrial y a la diversificación de cultivos, con orientación especial a los pueblos maya, garífuna y xinca. Las acciones para la ejecución de esta estrategia son:

1. Promover, fortalecer y estimular a los microempresarios, pequeños y medianos productores, con base en la vocación productiva del suelo y la capacitación obtenida.
2. Promover o facilitar la instalación de plantas procesadoras comunitarias que permitan la comercialización y distribución de su producción.

Se establece también que, para garantizar la productividad, mediante acciones de formación, capacitación y asistencia técnica y financiera a las actividades productivas de microempresas y pequeña empresa, la estrategia se fundamente en el fomento de la participación en asociaciones y gremios para mejorar la productividad, rendimiento económico y posibilidades de alcance de igualdad de oportunidades en el ámbito comercial.

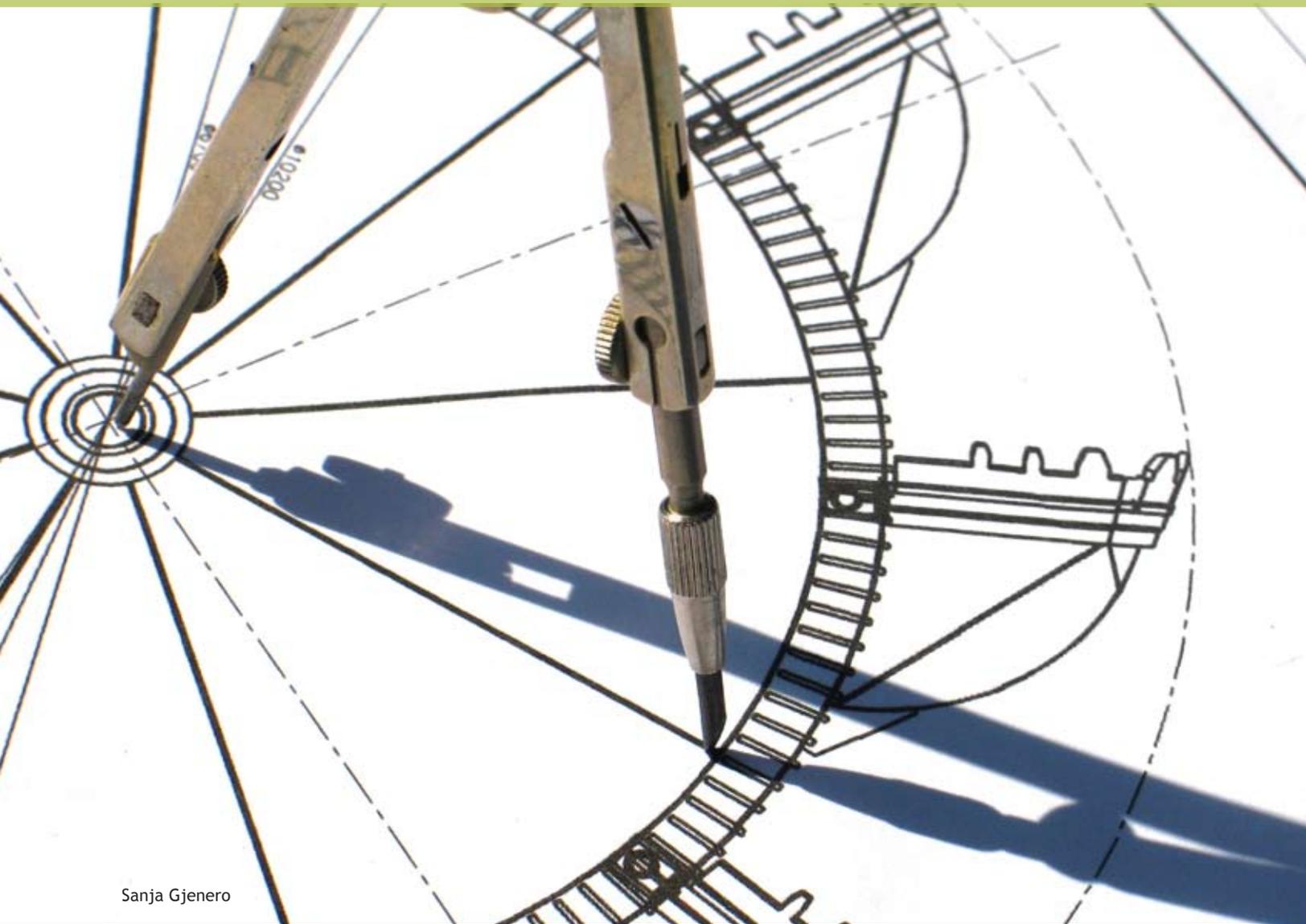
Dentro de las acciones de la anterior estrategia se mencionan:

1. Fomentar y fortalecer el capital humano de las micro, pequeñas y medianas empresas para capacitarlo en diferentes áreas productivas.
2. Promover en los trabajadores la importancia de organizarse para fines productivos gremiales y asociativos.

Según lo descrito con anterioridad, puede verse que existe una fuerte vinculación entre las intervenciones del Gobierno y lo que la Comisión se ha propuesto en materia de mejorar las condiciones de vida de grupos de productores y productoras. Temas como solidaridad, ruralidad, empresariedad, generación de empleo, vinculación a mercados nacionales e internacionales, acceso a servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial, legislación vigente y nueva, asociatividad, cooperativismo, equidad de género, seguridad y certeza jurídica, alianzas estratégicas, rol de los diferentes actores, son afines tanto en el Plan de la Esperanza del Gobierno como en el Plan Estratégico que la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario se ha propuesto para el quinquenio 2009 - 2013.

# Metodología

utilizada para la  
Formulación del Plan Estratégico



Sanja Gjenero

A principios del 2008, cuando dio inicio el proceso de Planificación Estratégica, una de las primeras actividades de la Comisión fue la elaboración de su Plan Operativo 2008. En este Plan Operativo, uno de los objetivos planteados fue que a finales de este mismo año, la Comisión habría formulado su Plan Estratégico 2009 - 2013.

Para la construcción de este Plan Estratégico se realizaron, por parte de dos de los grupos de trabajo de la Comisión (Organización de Productores y Acceso a Mercados), una serie de actividades tales como:

- a. Definición de sectores económico-productivos a apoyarse utilizando criterios establecidos al interno de la Comisión.
- b. Definición de los departamentos en donde se ubicarían las potenciales intervenciones de la Comisión.
- c. Identificación de los grupos de productores y productoras pertenecientes a los sectores económicos definidos.
- d. Ejecución de talleres regionales para el relevamiento de información relacionada con puntos débiles y fuertes (FODA) de los grupos identificados e involucrados.
- e. Sistematización, análisis y consolidación de la información obtenida.
- f. Definición de Líneas Estratégicas para guiar la construcción del presente Plan Estratégico.
- g. Ejecución de un taller final con la participación de socios actuales y futuros, para la formulación de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico.

La Comisión, a través de la Secretaría Ejecutiva y con el apoyo de los grupos de trabajo de Organización de Productores y Acceso a Mercados, definió que los sectores económico-productivos que se involucrarían en este proceso, serían el Sector Agrícola y el Sector Artesanías; además, definió los departamentos de Chiquimula, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Chimaltenango, Sololá, Quetzaltenango y Huehuetenango como las áreas geográficas en donde se relevaría la información para la obtención del FODA.

Para el levantamiento de la información que permitió la “construcción” del FODA institucional, se programaron y realizaron siete talleres regionales, uno en cada departamento. En cada taller, se trabajaron dos FODA: uno para el Sector Agrícola y otro para el Sector Artesanías, o sean siete FODA Agrícolas y siete FODA Artesanías, para un gran total de 14 FODA.

Estos talleres fueron totalmente participativos tal y como se muestra a continuación:

**1.** Taller **Quetzaltenango**, realizado el 18 de Junio 2008 con la participación de 45 personas de las cuales, 20 provenían del sector agrícola, 15 del sector artesanías y 10 de otros sectores (agroindustria, servicios, microfinanzas).

Es importante indicar que de estos 45 participantes, 26 fueron hombres y 19 mujeres, cuyas edades oscilaban entre los 20 y 65 años.

**2.** Taller **Huehuetenango**, el cual se llevó a cabo el 9 de Julio 2008, habiendo participado 25 personas provenientes, 21 del sector agrícola y cuatro del sector artesanías.

En este evento participaron 19 hombres y seis mujeres, las edades de estos participantes están entre 28 a 57 años.

**3.** Taller **Sololá**, realizado el 10 de Julio 2008, con la participación de 46 productores: ocho del sector agrícola, 36 del sector artesanías y dos de otros sectores.

A esta actividad asistieron 14 hombres y 32 mujeres cuyas edades están comprendidas entre los 20 y 52 años.

**4.** Taller **Chimaltenango**, efectuado el 11 de Julio 2008, al cual asistieron 31 personas provenientes, seis del sector agrícola, 24 del sector artesanías y uno perteneciente a otros sectores económicos.

En este evento, del total de asistentes, 14 fueron hombres y 17 mujeres cuyas edades están comprendidas entre los 21 y 52 años.

**5.** Taller **Alta Verapaz** llevado a cabo el 12 de Agosto 2008. A este evento asistieron 50 personas de las cuales 12 provenían del sector agrícola, 34 del sector artesanías y seis personas provenientes de otros sectores productivos.

A este taller, del total de productores asistentes, se hicieron presentes 15 hombres y 35 mujeres cuyas edades oscilan entre 19 y 57 años.

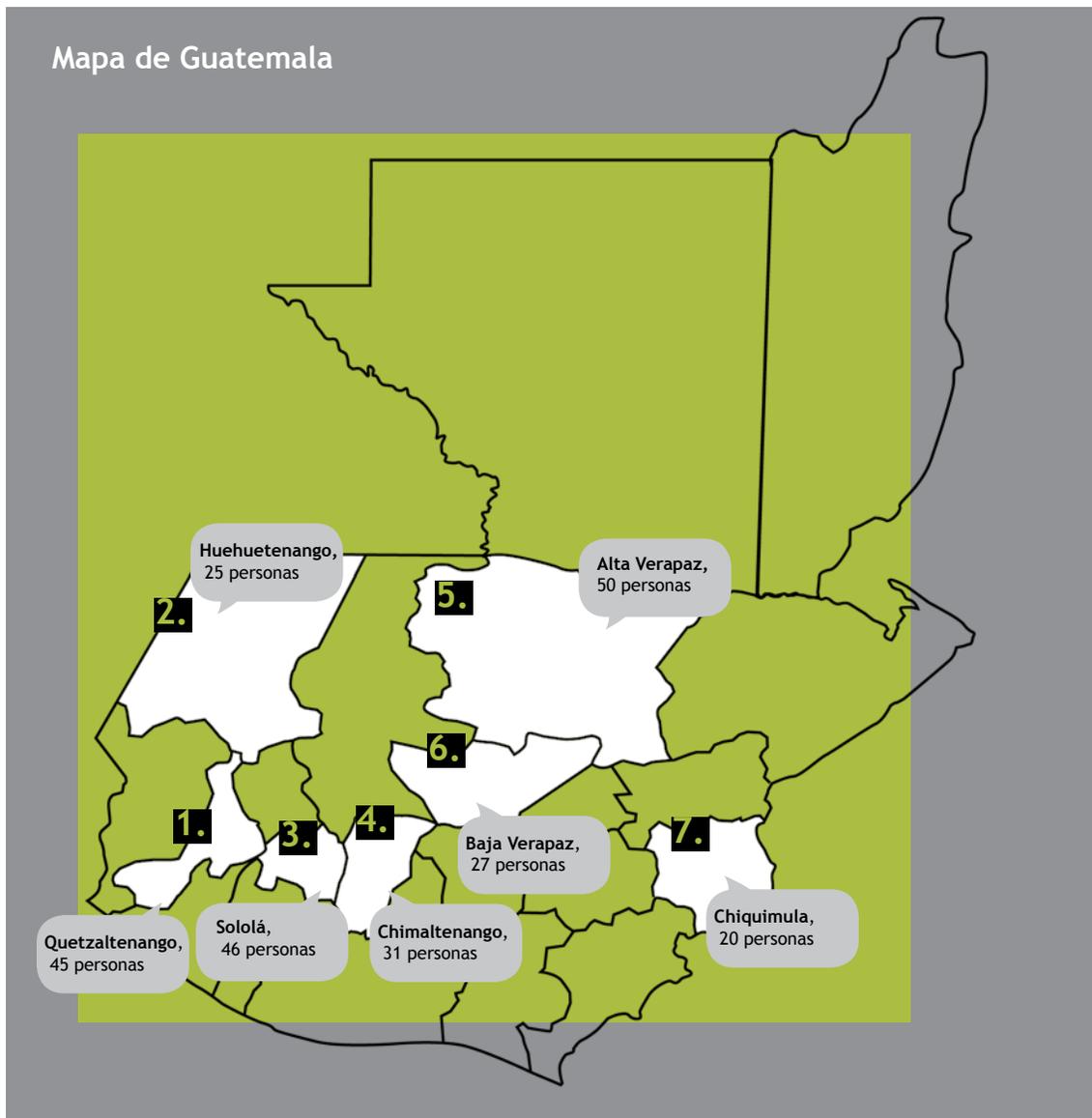
**6.** Taller **Baja Verapaz**, realizado el 13 de Agosto 2008, con la participación de 27 productores. De este total, tres pertenecían al sector agrícola, 23 al sector artesanías y uno de otros sectores.

Participaron en el evento 6 hombres y 21 mujeres con edades entre 21 a 62 años.

**7.** Taller **Chiquimula**, efectuado el 14 de Agosto 2008. A esta actividad, se hicieron presentes 20 participantes: 7 provenientes del sector agrícola, 10 representantes del sector artesanías y tres provenientes de otros sectores productivos.

En este evento, participaron 11 hombres y nueve mujeres con edades que oscilan entre los 22 a 50 años.

## Mapa de Guatemala



Participaron en estos siete talleres, un total de 244 personas entre productores y productoras de los y las cuales, 77 provinieron del sector agrícola (32%) y 167 provinieron del sector artesanías (68%). Además, de este mismo total, participaron 105 hombres (43%) y 139 mujeres (57%).

Posterior a estos talleres participativos, la Secretaría Ejecutiva convocó a los representantes de la Comisión para realizar el análisis y consolidación de la información obtenida, derivando de la misma el FODA institucional, así como las cuatro Líneas Estratégicas sobre las cuales se sustenta el presente Plan Estratégico y que se detallan más adelante en este mismo documento.

Para finalizar el proceso de formulación del Plan Estratégico, se realizó un taller final los días 18 y 19 de noviembre 2008 en la ciudad de Antigua Guatemala<sup>13</sup>. En este evento participaron 47 personas, entre representantes del Sector Público, técnicos de distintas instituciones nacionales y de cooperación internacional y representantes de organizaciones de productores del interior del país. Resultado de esta actividad fue la propuesta por grupos de trabajo de los Objetivos Estratégicos de Corto, Mediano y Largo Plazo.

<sup>13</sup> Detalles metodológicos de este taller pueden verse en la memoria específica que fue elaborada para el efecto.

# Plan Estratégico



### A. Misión

Fomentar en Guatemala una economía justa, solidaria y sostenible a través del protagonismo de las y los pequeños productores.

### B. Visión

Pequeñas y pequeños productores integrados en una plataforma conformada por diferentes actores que generan una economía justa solidaria y sostenible.

### C. Análisis FODA

Del análisis de las respuestas al cuestionario FODA respondido durante los talleres regionales, se deducen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario. Es preciso comentar la dificultad que ha supuesto sintetizar un conjunto diverso de opiniones y constatar el hecho de que todas las opiniones son susceptibles de diferentes interpretaciones, hasta cierto punto.

Es importante resaltar también lo que muchos expertos en estos procesos comentan que no es un hecho insólito y es que, en muchos casos, un mismo tema dependiendo de cómo se afronte puede ser tenido en una u otra consideración, o sea, puede ser visto como un apoyo o un escollo.

Del cruce de estas cuatro variables (fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, según el análisis interno; amenazas y oportunidades, según el análisis externo), se derivan cuatro líneas estratégicas, que se concretan posteriormente en la definición de los objetivos estratégicos. Se ha pensado que el hecho de presentarlas dentro de un esquema podría simplificar su lectura y comprensión y mostrando dos FODA consolidados: sector agrícola y sector artesanías.

## SECTOR AGRÍCOLA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizaciones formales con conocimientos, infraestructura mínima y cierta experiencia en el tema.</li> <li>2. Experiencias en el establecimiento de redes de comercialización nacional e internacional.</li> <li>3. Existencia de algunas organizaciones con lazos comerciales ya establecidos.</li> <li>4. Capital humano capacitado para producir y con experiencia en prácticas de agricultura sostenible.</li> <li>5. Capacidad de producción con calidad en los productos con mayor penetración en el comercio justo.</li> <li>6. Diversidad climática y de recursos naturales para una diversidad productiva.</li> <li>7. Existencia de algunos sectores productivos que ya han abordado el proceso de certificación orgánica y de comercio justo (Café y miel).</li> <li>8. Geografía nacional permite un acceso relativamente rápido a las unidades productivas ubicadas en las diferentes regiones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posición geopolítica cercana a mercados de magnitud considerable.</li> <li>2. Varios TLC.</li> <li>3. Diferenciación social del trabajo entre hombre y mujer como una estrategia de mercado.</li> <li>4. Incremento de la producción sostenible.</li> <li>5. La crisis económica mundial permite fortalecer el potencial de producción de alimentos nativos para consumo local e interno con tecnologías agro-sostenibles.</li> <li>6. Existencia de nichos de importancia económica en el mercado nostálgico.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de acceso a la tecnología apropiada para aumentar la productividad.</li> <li>2. Escasa presencia de las instituciones del estado para proveer apoyo en asistencia técnica, crediticia y comercial, entre otros.</li> <li>3. Falta de una cultura que favorezca la organización y la participación grupal en iniciativas de desarrollo económico y productivo</li> <li>4. Poca experiencia y visión empresarial, lo cual dificulta la gestión de iniciativas de desarrollo de microempresas.</li> <li>5. Falta de procesos de generación de valor agregado (escasa agroindustria).</li> <li>6. Elevada dependencia de insumos agrícolas importados.</li> <li>7. Servicios de análisis de laboratorios agrícolas con costos muy elevados para la pequeña unidad productiva.</li> <li>8. Escasa conciencia social sobre la necesidad de mostrar un espíritu de solidaridad por parte de los consumidores finales.</li> <li>9. Falta de organización de la oferta de comercio solidario.</li> <li>10. Atomización de organizaciones con producciones que no sustentan los niveles de calidad y en la cantidad que exige el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación de recesión económica mundial.</li> <li>2. Existencia de redes de intermediación con características oligopólicas de comercialización sin ninguna contrapropuesta orientada a velar por los intereses de los pequeños productores.</li> <li>3. Modelo de producción hacia el mercado externo basado de manera exclusiva en la optimización de la productividad, el cual es impulsado por diversas entidades públicas y privadas.</li> <li>4. Desgaste de un elevado número de ONG que se desenvuelven en medios de muy poca transparencia y posibilitan la corrupción.</li> <li>5. Cultura orientada hacia el uso exagerado de químicos para la producción agrícola.</li> <li>6. Elevado costo de los procesos de certificación.</li> <li>7. Política monetaria que, ante la crisis económica mundial, puede causar una elevación de las tasas de interés que en determinado momento dificulten aún más el acceso a asistencia crediticia de los pequeños productores.</li> <li>8. Cambios climáticos producto del calentamiento global pueden disminuir la calidad y cantidad de la producción agrícola.</li> </ol>

## SECTOR ARTESANÍAS

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizaciones de productores artesanales conformadas.</li> <li>2. Equidad de género en el desarrollo de proyectos productivos.</li> <li>3. Creatividad artesanal presente en las asociaciones.</li> <li>4. Disponibilidad de mano de obra.</li> <li>5. Productores organizados.</li> <li>6. Acceso a capacitaciones con el apoyo de instituciones gubernamentales y de cooperación.</li> <li>7. Rescate de la cultura.</li> <li>8. Existencia de capacidades, habilidades, experiencia y creatividad para la producción artesanal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica del país.</li> <li>2. Artesanía guatemalteca reconocida a nivel mundial por su valor cultural y ancestral.</li> <li>3. Diversidad y riqueza cultural, lo cual permite contar con variedad de productos.</li> <li>4. Proyectos con fondos nacionales e internacionales dispuestos a brindar capacitación, asistencia técnica y asesoría en diseño y comercialización.</li> <li>5. Preservar identidad y riqueza cultural.</li> <li>6. Posibilidades de acceso a mercados internacionales y en mercados de comercio justo.</li> <li>7. Posibilidades de asociación y alianzas estratégicas con OG y ONG a nivel local, nacional e internacional.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso limitado a fuentes de financiamiento.</li> <li>2. Poca visión empresarial en las y los productores.</li> <li>3. Deficiencia en el manejo organizativo de los grupos asociativos.</li> <li>4. Desconocimiento de alternativas para generar materia prima local (dependencia de materia prima del extranjero).</li> <li>5. Poca actualización sobre demanda de mercado.</li> <li>6. Desconocimiento de estrategias de mercado.</li> <li>7. No existe innovación para ser más competitivos.</li> <li>8. Mala calidad del producto.</li> <li>9. Escasez y mala calidad de materia prima.</li> <li>10. Falta de conocimientos sobre las nuevas tendencias en diseños (demanda/moda).</li> <li>11. Existencia de muchos intermediarios.</li> <li>12. No existe desarrollo de mercados locales.</li> <li>13. Débil o inexistente incursión en mercados de comercio justo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia en Guatemala de proveedores de materia prima de calidad.</li> <li>2. Constantes cambios en la moda.</li> <li>3. Crisis económica a nivel mundial.</li> <li>4. Competencia desleal entre productores.</li> <li>5. Falta y costos altos de materia prima. Monopolio de proveedores de materia prima.</li> <li>6. Contracción de los mercados para las artesanías.</li> <li>7. Poca acceso a mercados internacionales.</li> <li>8. Desconocimiento de canales de comercialización.</li> <li>9. Que los capitalistas se apropien de la producción de comercio justo.</li> <li>10. Contrabando.</li> </ol>

## D. Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos

### Objetivo Superior

Promover una Economía Solidaria en Guatemala, por medio del desarrollo de competencias y la vinculación de los diferentes actores de la sociedad, con enfoque sectorial, según actividad económica y productiva, de acuerdo con las potencialidades de los territorios, bajo un marco regulatorio claro y definido.

### Primera Línea Estratégica: Acceso a Mercados

#### Justificación

Para tener una valoración de las ventajas y desventajas que enfrentan los productores y productoras para su inserción y obtener beneficios de los mercados, es esencial conocer las características de su entorno global. El conocimiento de este entorno en el cual se encuentran estos pequeños productores y productoras influye en las acciones que deben tomarse en las áreas de producción, diversificación, transformación y comercialización.

La base productiva del comercio justo establecido en el país es relativamente estrecha en términos de productos y servicios si se compara con el potencial que existe para pequeños productores. Estudios sobre comercio justo demuestran que la diversificación de la producción es un elemento complementario necesario para el comercio, dentro de una estrategia de desarrollo económico y social integral.

#### Objetivos Estratégicos a Corto Plazo

1. Formular un plan de acceso a mercados para los actores del Sistema de Comercio Justo y Solidario a nivel nacional e internacional.
2. Desarrollar un plan de sensibilización sobre la producción y consumo responsable dirigido a la población guatemalteca.
3. Desarrollar y fortalecer competencias comerciales de los productores y productoras.
4. Promover y fortalecer encadenamientos productivos.

#### Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo

1. Desarrollar procesos comerciales asociativos.
2. Desarrollar un sistema de inteligencia comercial con bases de datos de contactos comerciales de oferta y demanda.
3. Apoyar y promover iniciativas y procesos de certificación de Comercio Justo y Solidario para el mercado nacional, regional e internacional.
4. Apoyar procesos de gestión de recursos, en condiciones que favorezcan a productores y productoras.

5. Apoyar los procesos de mercadeo y comercialización de las organizaciones de pequeños productores.
6. Desarrollar una estrategia de promoción comercial con amplia participación de los pequeños productores.

### Objetivos Estratégicos a Largo Plazo

1. Fortalecer los sistemas productivos y comerciales que garanticen la calidad requerida para el acceso a nuevos mercados.

## Segunda Línea Estratégica: Organización de Productores

### Justificación

Para la consecución de una estrategia exitosa de ingreso a mercados de comercio justo por parte de productores y productoras, deben tomarse en cuenta factores clave, entre estos: el fortalecimiento de las organizaciones de productores, superando las debilidades con capacitación, asesoría, asistencia técnica, provisión de infraestructura de apoyo a la producción, y acceso a financiamiento.

El contexto actual es proclive para una estrategia de fortalecimiento de las organizaciones de productores en los sectores tradicionales del comercio justo (artesanía, café, miel y otros productos), pero se necesita preparar a estas organizaciones para los requerimientos de los mercados justos.

### Objetivos a Corto Plazo

1. Ejecutar mapeo territorial de las potencialidades de las organizaciones de productores en Guatemala.
2. Crear condiciones necesarias para establecer mecanismos de comunicación entre las organizaciones de pequeños y medianos productores.
3. Establecer un plan de divulgación y sensibilización para promover la inclusión de productores de los diferentes sectores económicos y productivos a la Economía Solidaria.
4. Apoyar el fortalecimiento de las competencias productivas de pequeños productores.
5. Contribuir a desarrollar las competencias de gestión empresarial de las organizaciones de productores para lograr su sostenibilidad.

### Objetivos a Mediano Plazo

1. Vincular a gobiernos locales y productores en el tema de la Economía Solidaria, creando vías de comunicación acordes con la situación territorial.
2. Promover la creación y legalización de las figuras jurídicas que se vinculan a la línea de productividad.
3. Facilitar la articulación de productores organizados a cadenas productivas.

## Objetivos a Largo Plazo

1. Promover la especialización de productores en líneas específicas de productos de acuerdo con las potencialidades de cada región y la demanda del mercado.
2. Promover y consolidar estructuras organizativas, operativas y funcionales en las organizaciones de productores.
3. Facilitar la vinculación de los pequeños productores con la gran empresa fomentando la Responsabilidad Social Empresarial en las cadenas productivas.
4. Promover la construcción y acceso a productos/servicios financieros para la tecnificación productiva: seguros contra desastres, ahorros locales, capitales semilla y fondos de riesgo, entre otros.

## Tercera Línea Estratégica: Políticas Públicas

### Justificación

Uno de los primeros desafíos de la Comisión en Guatemala es fortalecer las capacidades de formulación de políticas públicas nacionales. Para esto, es necesario identificar a los actores, sin excluir a los que también deben comprometerse, aunque no sean históricamente socios del camino. También es necesario identificar cuál es la agenda, aclararla, construir consensos, objetivarla y comunicarla. Es necesario conocer las herramientas y caminos a nivel nacional, construir colectivamente la inteligencia de incidencia de cada país con el objetivo de dirigir el tema correcto al interlocutor apropiado, evitando las frustraciones y pérdida de tiempo<sup>14</sup>.

Una de las formas de garantizar que los beneficios de un proceso puedan incluir en el mayor número de personas, que sea democrático, transparente y aplicable, aunque los intereses sean distintos, es formulando políticas públicas. En este proceso, América Latina está avanzando en la temática de la Economía Solidaria y del Comercio Justo, pero más que contentarnos con los primeros resultados, tenemos que confrontar las victorias frente al enorme desafío de promover a la gente históricamente excluida<sup>15</sup>.

### Objetivos a Corto Plazo

1. Promover la revisión del Acuerdo Ministerial que creó la Comisión para permitirle mayor fuerza legal y amplitud.
2. Realizar mapeo de los distintos tipos de alianzas (institucionalidad) que permitan promover una Economía Solidaria.
3. Facilitar la revisión conceptual y homologación de conceptos que implica una Economía Solidaria.
4. Promover y participar en la revisión del marco legal, fiscal, laboral y financiero para una Economía Solidaria.

14 Glayson Ferrari, "Economía Solidaria y Comercio Justo, Agenda de incidencia pública para América Latina". IFAT/Periódico Digital del Comercio Justo en América Latina, Año III, No. 7, Octubre 2008.

15 Glayson Ferrari, "Economía Solidaria y Comercio Justo, Agenda de incidencia pública para América Latina". IFAT/Periódico Digital del Comercio Justo en América Latina, Año III, No. 7, Octubre 2008.

## Objetivos a Mediano Plazo

1. Incidir en instancias gubernamentales para que el Acuerdo Ministerial que avala a la Comisión pueda convertirse en Acuerdo Gubernativo para el fomento de la Economía Solidaria.
2. Elaborar propuestas de modelos de alianzas estratégicas con sectores prioritarios por sus ventajas comparativas.
3. Promover y apoyar la formulación de Políticas y Leyes para el fomento de la Economía Solidaria.
4. Elaborar un plan de divulgación y difusión de instrumentos, mediación pedagógica y metodológica, que permitan promover conceptos de Economía Solidaria.

## Objetivos a Largo Plazo

1. Proponer y desarrollar la estructura institucional que facilite el fomento y crecimiento de la Economía Solidaria.
2. Impulsar alianzas estratégicas con actores identificados para la incidencia política.

## Cuarta Línea Estratégica: Sostenibilidad

### Justificación

La sostenibilidad no se refiere solamente a que las iniciativas permanezcan en el tiempo, sino a que los resultados y/o los logros que se vayan alcanzado perduren en las instituciones y muy especialmente, se mantengan desde del punto de vista de las organizaciones de base que se pretende apoyar. A veces las iniciativas temporales omiten a las bases en el sentido de que son ellas las que permiten la cooperación. De ahí las dificultades en la ejecución y en el establecimiento de los mecanismos de consulta a la comunidad y a las organizaciones que las representan. Por consiguiente, la formulación de una iniciativa debe incluir una estrategia de sostenibilidad que asegure una institucionalidad pública y privada; sostenibilidad que también debe considerarse desde el punto de vista financiero. La creación de iniciativas novedosas desde la base debe ser un reto para atraer inversiones tanto de organismos nacionales como internacionales.

Hay que concebir la sociedad civil como una multitud de actores que tienen necesidades que deben ser satisfechas y que, por lo tanto, deben tener acceso a la toma de decisiones propiciando la participación de los actores relevantes de los territorios, sujetos del apoyo, y del gobierno quien, por su parte, tiene la responsabilidad de asegurar la prestación de los servicios.

## Objetivos a Corto Plazo

1. Fortalecer la participación y vinculación activa entre gobierno y sociedad civil para la sostenibilidad institucional de la Comisión.
2. Implementar un Plan de Fortalecimiento de las capacidades y competencias de la Comisión y de las organizaciones miembros.
3. Establecer un plan específico de gestión de recursos.

## Objetivos a Mediano Plazo

1. Concretar la gestión de recursos para implementar el Plan Estratégico.
2. Establecer un sistema de rendición de cuentas de la Comisión hacia sus miembros y donantes.
3. Elaborar un plan concreto de fortalecimiento de la comisión (capacidades y competencias).
4. Desarrollar un sistema de planificación, monitoreo y evaluación.

## Objetivos a Largo Plazo

1. Elaborar un plan específico para el fortalecimiento y articulación armónica de las redes en la Comisión.
2. Lograr una asignación presupuestaria por parte del Estado para el funcionamiento de la Comisión.
3. Lograr la institucionalización de la Comisión con estructura legal.
4. Elaborar y lograr la aprobación y ejecución de una estrategia específica de descentralización de la Comisión en redes regionales.



*Gerencia del  
Plan Estratégico*

Jennifer McGinn



## IX. Gerencia del Plan Estratégico

Hasta el momento, la Secretaría Ejecutiva ha asumido la gerencia de las distintas acciones de la Comisión Interinstitucional. Es sabido que esta Secretaría está integrada por representantes de instituciones públicas, organizaciones de desarrollo tanto nacionales como de cooperación internacional y asociaciones de productores, entidades todas con agendas y tareas particulares, situación que supone ciertos riesgos en la ejecución del presente Plan Estratégico.

Por lo tanto, lo recomendable sería la conformación de un equipo gerencial y técnico mínimo que pueda asumir la totalidad de la responsabilidad en la implementación del Plan Estratégico. Este equipo inicialmente debería integrarse por un Gerente quien asumiría las tareas políticas, estratégicas y de negociación, y un Subgerente encargado de implementar las acciones operativas del Plan mismo.

La integración de este equipo en el corto plazo supondría una acción mediática importante para mantener la motivación de los actuales miembros y también como estímulo para que nuevas organizaciones se adhieran a la Comisión; bajo esta propuesta, una de las tareas iniciales de este equipo podría ser la elaboración e implementación del Plan Operativo o Plan de Negocios para el año 2009.

La constitución de este equipo técnico no supone de ningún modo, la eliminación de la Secretaría Ejecutiva, quien asumiría tareas de evaluación y monitoreo de las acciones de este equipo técnico.







Comisión Interinstitucional de Comercio Justo y Solidario

# Plan Estratégico

2009 - 2013