

**“ CONSOLIDACIÓN DE  
ORGANIZACIONES CAMPESINOS  
LOCALES EN MATAGALPA”**

**PROMAT II**

**Resumen de la Evaluación del proyecto**

Ejecutado por:

Comité Danés de Solidaridad con Centroamérica

UNAG – Matagalpa

ATC – Matagalpa, Sector Cooperativo

Duración del proyecto:

2004 - 2007

Evaluador y autor:

Jill Edbrooke

Enero 2008

# Resumen de la Evaluación

## Introducción y Metodología

Se inicio el proyecto " Consolidación de Organizaciones Campesinos Locales en Matagalpa", conocido como PROMAT 2, en 2004.

Los objetivos del proyecto han sido:

**Nivel local:** El fortalecimiento de 6 OCLs para que puedan desarrollarse hacia organizaciones eficientes y autónomas con capacidad de seguir desarrollándose por cuenta propia. Que estas OCLs tengan la capacidad de formular e implementar sus propias estrategias organizativas, que posibilitan la formulación de agendas propias para desarrollo local.

**Nivel departamental:** Al terminar el proyecto UNAG y ATC Matagalpa han formulado métodos eficientes y adecuados de fortalecimiento organizativo a nivel departamental y tienen experiencia la implementación práctica de dichos métodos.

Si logran estos dos objetivos se supone que los cambios van a contribuir a un nivel más general a que el movimiento campesino en Matagalpa tiene capacidad de desarrollar e implementar estrategias de desarrollo y de incidencia en una manera autónoma. O sea que no depende en el apoyo de donantes para realizar sus metas y las cooperativas (en este caso) son capaces de planificar y realizar el trabajo sin la necesidad de asesoría externa y capacitaciones.

El énfasis del proyecto ha sido en

- Reforzar y profundizar las capacidades organizativas y de administración de las OCLs con el fin mejorar su funcionamiento como cooperativas.
- Mejorar la aplicación de conocimientos sobre la producción y la comercialización de los productos. Desarrollar mejores conocimientos sobre el mercado, las capacidades de incidencia y la forma empresarial de pensar y actuar.
- Transferir los conocimientos utilizando la misma metodología de PROMAT a nuevas OCLs dentro de la ATC y la UNAG para ir ampliando el impacto del proyecto e impulsando la sostenibilidad.

6 OCLs (3 de la UNAG y 3 de la ATC) que participaron en el primer proyecto de PROMAT, continuaron participando, y en el ultimo año se integraron otras 6 'nuevas' (3 de la UNAG, 3 de la ATC - 2 han salido en el mismo año porque la metodología no les convenían).

Los objetivos de esta evaluación son

- Medir cumplimiento de metas e indicadores del proyecto.
- Validar o invalidar el diseño del proyecto.
- Generar insumos para el desarrollo en el futuro del movimiento cooperativo en el Departamento de Matagalpa.

## **Pertinencia - La contribución de los objetivos de PROMAT al desarrollo del movimiento campesino en Matagalpa**

En Nicaragua la situación de los y las campesinas es crítica y ante esta situación los retos del proyecto son diversos y amplios.

Para lograr el desarrollo de actitudes y comportamiento empresarial se necesita ir al ritmo de los y las afiliados. La metodología de PROMAT, ha tomado esta necesidad en cuenta, entonces ahora esta contemplado una tercera fase para poder seguir trabajando en los mismos objetivos.

### ***Nivel local***

Por la forma de producción tradicional y de subsistencia que prevalece en el campo en Matagalpa, la ATC y la UNAG ha decidido trabajar desde la base para ir fortaleciendo la capacidad productiva y de agro negocios de su membresía. Las actividades a nivel local con cada OCL han sido dirigidas a esta situación.

A nivel de la dirigencia ahora, existe una conciencia sobre la necesidad de mejorar las prácticas productivas, de buscar maneras de diversificar los rubros de producción y de agregar valor a los productos. También se ha visto que los y las dirigentes entienden la necesidad de tener una base administrativa y organizativa, sólida para poder avanzar como OCL e insertarse en las cadenas de producción.

Desde este núcleo de OCLs en el año pasado se inicio un proceso para transferir la experiencia a otras organizaciones del departamento.

Hace falta desarrollar o mejorar el funcionamiento de algunos aspectos / componentes, pero esta evaluación ha comprobado que esta forma de trabajar y la estrategia es válida y pertinente y esta contribuyendo a mejorar la capacidad de desarrollo autónomo del movimiento campesino en Matagalpa.

### ***Nivel Departamental***

Aunque el progreso con relación al número de asociad@s ha sido limitado, la ampliación del proyecto en el ultimo año de PROMAT II a otras OCLs esta validando la metodología y sus resultados.

## **Eficacia**

En esta sección se valora en que medida los resultados que se plantearon han contribuido a lograr los objetivos específicos.

### ***Componente Consolidación Organizativa***

La salida prematura del Asesor de Organización a mitad de PROMAT II y un cambio en la estrategia de asesoría por pedido vino a retrasar el proceso de Planeación Estratégica en cada OCL – esta parte queda para una futura fase.

Hay que aclarar la diferencia entre gestiones e incidencia. Salvo un ejemplo, las OCLs no han participado en procesos de incidencia local desde PROMAT. Hace

falta desarrollar Estrategias de Desarrollo Local con planes de incidencia y esto limita la posibilidad de realizar coordinaciones a diferentes niveles. Por ejemplo desde un problema ambiental percibido en una OCL, se podría proponer el desarrollo de un plan de incidencia a nivel del Municipio, Departamento o hasta el nivel nacional.

**Alianzas entre OCLs** Hay unos ejemplos de cooperación entre OCLs participando en PROMAT pero es un aspecto que no ha sido priorizado hasta el momento, mas bien ha surgido a raíz de los intercambios y capacitaciones cuando hay intereses en común, por ejemplo compartiendo los gastos de gestiones ante entes del gobierno.

**Aportaciones de asociad@s** En dos de las OCLs por lo menos, no hay datos sobre los niveles de cotización a los gremios, ni de las aportaciones de l@s asociad@s a sus cooperativas. Las aportaciones de l@s asociad@s a las OCLs contribuyen a mejorar su capacidad de gestión además de fomentar un compromiso hacia la organización.

En resumen, ha habido cambios en los procedimientos debido a PROMAT. Ahora por ejemplo, todas las OCLs realicen las Asambleas requeridas. Es un logro sostenible pero tanto los dirigentes como el equipo técnico valoran que se necesita trabajar más la parte de apropiación en la membresía.

El buen funcionamiento de las cooperativas depende del cambio de actitudes de los/as asociad@s, del mejoramiento de la comunicación, y saber delegar responsabilidades en el resto de miembros, ya sean de los consejos de Administración o de los Comités de trabajo de cada cooperativa. El reto continuo es asegurar el buen funcionamiento de los órganos, superando dificultades en la comunicación (dispersión geográfica además de interpersonal) e identificando personas que realmente están dispuestas a trabajar en cualquier cargo.

## Componente Administrativo

En la parte administrativa los dirigentes han logrado un nivel de conocimientos y funcionamiento que les permite seguir trabajando solos. Algunas OCLs siguen teniendo problemas puntuales, pero la mayoría o han contratado un contador, o tienen suficientes conocimientos para mantener la contabilidad actualizada y realizar gestiones como las declaraciones quincenales.

Las y los asociad@s de la base tienen un mayor nivel de confianza en la administración y sienten que conocen con que recursos cuenta la organizaci@on, lo cual indica que existe transparencia en los sistemas de administración desarrollados.

Con relación al requisito de ofrecer crédito a las mujeres, existe el problema de la falta de garantías – para muchas mujeres es la única manera de sacar un crédito y representa un obstáculo si no lo puede conseguir. Varios OCLs mencionaron que cuando han podido ofrecerles crédito, las mujeres tienen un mejor compromiso de pagar sus cuotas.

No se ha logrado un 100% de recuperación de la cartera. Un nivel de 10% morosidad es aceptable, pero según la evaluación final, solo una OCL no tiene mora, las otras 5 tienen entre 13% - 38% de su cartera en riesgo, con un promedio de 17%.

Algo muy positivo es que todas las OCLs han mejorado a través de la aplicación de instrumentos brindados durante las capacitaciones. La mayoría quieren gestionar más fondos porque perciben que no pueden cubrir la demanda, además es una manera de atraer a más asociad@s. Valoran como importante tener la administración al día y con buena recuperación de créditos para poder acceder a más fondos.

## **El componente de producción y comercialización**

En PROMAT 2 el énfasis en los primeros dos componentes (organizativo y administrativo) ha sido de consolidación. En cambio, para el componente de producción-comercialización, el objetivo ha sido de promover que las OCLs vayan trabajando como empresas ofreciendo servicios a sus asociad@s para que puedan mejorar la producción y a la vez comercializarla. Ha sido una fase de aprendizaje y gestión, más que todo en la parte de comercialización.

Como proyecto PROMAT no ha contado con el capital suficiente para resolver la pobreza, pero ha entregado las herramientas a las OCLs y les ha enseñado a usarlas para que puedan trabajar y defenderse por si mismos en el desarrollo de su propio futuro.

La percepción de los y las asociad@s es que las OCLs están dirigidas a generar ingresos y por eso deben funcionar como pequeñas empresas, mientras el equipo técnico valoro que todavía falta superar la forma de pensar desde una perspectiva individual y lograr un pensamiento desde el colectivo (el manejo de la Cooperativa como una empresa).

### ***Miniproyectos de Producción y Comercialización (MPs-COM)***

Todas las OCLs han hecho estudios del mercado y desarrollaron propuestas para MPs-COM. Casi todas las personas entrevistadas en la evaluación final sentían que las familias han tenido ganancias económicas a través de los MPs-COM. La mayoría opinaron que antes hubo acceso limitado a canales de comercialización, pero que en la actualidad con apoyo de PROMAT 2 eso se ha mejorado. Un aspecto exitoso del componente ha sido la participación de las mujeres, quienes han visto mejoría participando y decidiendo en la gestión de los MP.

Ttodas han aprendido mucho de las experiencias que han tenido, sea negativa o positiva. En 2007 el capital de 3 OCLs estuvo manteniéndose (1) o creciendo (2), y 3 OCLs estuvieron perdiendo capital. En total, el capital de las 3 OCLs había declinado 3% desde 2000. En base a las experiencias, se están mejorando los procesos de comercialización y los conocimientos para priorizar acciones.

Los asociad@s sienten que hace falta mejorar la posición de su OCL en la cadena de valor (ya que siguen trabajando con intermediarios) y parece que la mayoría de las OCLs no tienen las condiciones (experiencia, conocimientos, confianza, recursos) para agregar valor a través del procesamiento o experimentando en nuevos rubros, pero sí el proyecto ha facilitado que han iniciado este proceso de aprendizaje y desarrollo.

## Transferencia de experiencias

La UNAG y la ATC han identificado más de 30 cooperativas en Matagalpa que podrían fortalecerse a través de la metodología desarrollado en PROMAT. En el último año del proyecto se inicio un proceso de transferencia de experiencias hacia otras OCLs. Se ha trabajado con 6 OCLs 'nuevas' al lado de las OCLs 'viejas').

También se va transfiriendo conocimientos 'al suave' a otr@s dirigentes y asociad@s de la ATC/ UNAG durante capacitaciones e intercambios, o de manera informal participando en reuniones de coordinación.

A nivel Departamental PROMAT no ha trabajado como tal con las Juntas Directivas de los gremios, pero ha estado participando en el Consejo Económico y con dirigentes a nivel municipal. Ha habido también ejemplos de la transferencia de PROMAT hacia otras organizaciones, por ej. el IDR.

## El eje transversal de género

La capacitación en PROMAT ha dado a todos y todas los asociad@s, una base de conocimientos sobre los derechos tanto de las mujeres como los hombres, de participar y beneficiar de los servicios como crédito etc.

Existen requisitos para un 50% participación de mujeres en crédito, los MPs-COM y de asociad@s. Esto ha obligado a las OCLs a que se preocupen sobre la participación de mujeres y (la mayoría) busquen integrar a mas como asociad@s.

Por lo general, l@s dirigentes valoraron los requisitos como algo positivo aunque les cuesta cumplir a veces (una no ha podido ser aprobado para un MP-COM por falta de mujeres en la organización). Mencionaron como dificultades la falta de garantías y tierra para unas mujeres y el machismo dentro unas familias que todavía no reconocen los derechos de la mujer.

Algunas OCL han tenido dificultades con la integración de más mujeres en los órganos de dirección. A veces es un problema generalizado y cuesta que integren personas nuevas, tanto hombres como mujeres.

A nivel del proyecto ha habido cambios positivos en cuanto al número de mujeres participando, aunque la participación en capacitaciones ha venido bajando. Según la evaluación final, la mayoría de las mujeres, adultas y jóvenes se han beneficiado a través de los MPs-COM y las mujeres han decidido sobre las ganancias que les han generado. Los dirigentes valoraron la credibilidad frente a los donantes que les da una buena representación de mujeres. Además mejora el nivel de vida dentro de la familia, si la mujer reciba crédito y esta participando en la OCL, y se ve que poco a poco las relaciones dentro de la familia son mas equitativa.

Hay que seguir consolidando el trabajo de género y en una fase posterior seria importante que las OCLs pueden buscar diferentes maneras para resolver las necesidades de personas marginadas o excluidas por distintas razones. Por ejemplo

- La gestión de recursos para facilitar tierra a las y los asociad@s que no tienen.
- Capacitaciones que atraigan jóvenes, aunque todavía no pueden afiliarse por su edad.

## **Eficiencia**

Las actividades realizadas han promovido cambios en todas las OCLs y se ha logrado avances significativos hacia los resultados esperados – y en casos donde no se ha cumplido se nota cambios positivos en la manera de abordar las dificultades identificados. La buena comunicación y coordinación entre el equipo técnico y también con el grupo de coordinación ha contribuido mucho a la eficiencia.

En los diferentes componentes de PROMAT, producción, comercialización, organización e intercambio de experiencia se logró un 85% de cumplimiento en la ejecución de talleres, con limitantes en el aspecto organizativo ejecutando 60 talleres de 129 planificados (47%), esto se asocia a la falta de asesor en un período.

En los grupos metas de asociad@s en OCL´s viejas es de 71% (343 de 480) beneficiados/as con micro proyectos (132 de 180) y en cursos de contabilidad 22 de 24 (92%). Con el resto de grupos metas se da un sobre cumplimiento (asociad@s/as nuevos/as- dirigentes).

## **Impacto**

En la primera sección se vio que los objetivos son muy relevantes. El análisis del impacto es para valorar en que medida los avances en los objetivos del proyecto han contribuido a que:

*El movimiento campesino en Matagalpa tiene capacidad de, en una manera autónoma, desarrollar e implementar estrategias de desarrollo y de incidencia. (Objetivo del Desarrollo)*

### **A nivel local**

Las OCLs participantes en PROMAT tienen una base sólida de funcionamiento organizativo y administrativo. Las OCLs tienen formalizados sus sistemas administrativos y contables, cumplen con las leyes tributarias y fiscales del estado y funcionan de acuerdo a la Ley General de Cooperativas vigente en el país.

Para contribuir a un movimiento campesino cada OCL necesita desarrollar su visión desde la cooperativa. En este aspecto PROMAT ha logrado los primeros pasos a que las OCLs vayan reestableciendo la vida cooperativa y con ello las visiones comunes en su OCL. Son cambios cualitativos en la apropiación de parte de cada asociado/a y como OCLs se ha recuperado la confianza.

En una reflexión que se hizo se vio que existe una diferencia entre los cambios que las y los asociad@s valoraron desde la perspectiva de su familia y la perspectiva que tiene como asociad@s. Como asociad@s valoran la importancia de tener las OCLs fortalecidas y con asociad@s capaces de llevarlas sobre todo mientras las familias valoraron el mejoramiento en el diario y el acceso al crédito.

El impacto ha sido limitado con respeto a la visión de incidencia, el desarrollo estratégico de las OCLs como agro negocios y en los aspectos sociales. El grupo de coordinación y el equipo técnico valoro que fue necesario priorizar primero el fortalecimiento de los aspectos fundamentales mencionados antes.

L@s dirigentes mismos han valorado que pueden avanzar más en los aspectos sociales y de equidad. Existe un núcleo de mujeres asociadas en cada OCL

beneficiándose de los servicios – los retos para el futuro son de integrar a más mujeres, desarrollar su participación activa y apropiación de la OCL y atender necesidades puntuales. En la medida que se ha fortalecido cada OCL, va ampliando su capacidad para (en primer lugar) identificar mas necesidades y después la manera en que la OCL pueda gestionar o desarrollar una respuesta.

### ***A nivel Departamental***

El trabajo del ultimo año transfiriendo la implementación de PROMAT en otras OCLs implica que el grupo de coordinación valora la metodología y la conceptualización de la problemática y el impacto ya ha sido ampliado dentro de este mismo periodo.

El impacto ha sido limitado en relación con el desarrollo de una estrategia de agro negocios por el alcance de los avances en la comercialización de producción y hasta el momento ha habido poco desarrollo de coordinación y alianzas, o gestión de vínculos en las cadenas de producción y agro negocios de la UNAG y otras organizaciones.

## **Sostenibilidad**

Esta evaluación ha resaltado que si no logra el fortalecimiento de lo organizativo y administrativo primero, la OCL no puede brindar servicios de crédito ni de comercialización. En las secciones anteriores se ha valorado que las OCLs han logrado una base de organización y administración que les permita ir desarrollando sus servicios - más que todo crediticios hasta el momento – de una manera sostenible, dentro de su gremio. Claro que cada OCL tiene su punto débil y contexto particular, pero van caminando con herramientas y conocimientos adecuados.

Por lo general, la participación equitativa y activa de las mujeres dentro de esto necesita más atención para que sea sostenible.

Hace falta lograr que la contribución de PROMAT en el desarrollo gremial a nivel Departamental sea sostenible todavía. Con relación a una ampliación hacia más Cooperativas en el Departamento, la UNAG y la ATC tienen pensado ampliar el proceso, pero les falta identificar recursos que les permita hacerlo.

## **Validez del diseño del proyecto.**

Mediante el análisis anterior se ha comprobado que el diseño del proyecto ha sido valido. Los componentes principales fueron correctos, la metodología adecuada y la lógica valida.

Eso no quiere decir que no haya posibilidades de mejorarlo, y en una futura fase habrá que ver si se cambia algunos aspectos para acomodar un nuevo contexto, recursos distintos y una escala diferente. En este respecto se hace algunas recomendaciones pertinentes en la siguiente sección.

## **Recomendaciones**

### **(Insumos para el futuro desarrollo del movimiento cooperativo en el Departamento de Matagalpa)**

En esta sección se hace algunas recomendaciones con relación a un futuro programa de 'Desarrollo Departamental Cooperativo y Agronegocios'. Es de suponer que tanto la UNAG como la ATC y el CDSC quieren seguir coordinando.

#### **Metodología**

1. El diseño de un futuro proyecto tiene que tomar en cuenta los recursos humanos que se ha creado en cada OCL durante PROMAT como posibles agentes de replicación, para la realización de capacitaciones y el uso de intercambios. (Es probable que las experiencias de PCAC sirvan en este aspecto). El uso de asociad@s de las OCLs en la transferencia y ampliación del proyecto sirve a la vez para fortalecer la sostenibilidad y también para propiciar nuevas alianzas, así fortaleciendo el movimiento cooperativo.
2. A nivel del proyecto el plan para una fase posterior debe contemplar como brindar asesorías y capacitaciones diferenciadas en cada componente.
3. Para promover una cultura 'abierta' y la formación de alianzas (sin recelos) debe contemplar el uso de otras organizaciones/ movimientos sociales y promover una buena coordinación con otros proyectos dentro del gremio (PCAC, la Sección de la Mujer etc) para estas actividades.
4. Incluir un plan de divulgación y comunicación como parte de la nueva propuesta (radio, video, folletos, teatro etc).

#### **Nivel Departamental/ Gremial**

5. Desarrollar una metodología adecuada para trabajar una estrategia de incidencia desde un enfoque de derechos para lograr incidencia en diferentes niveles y aspectos de una propuesta.
6. Valorar la posibilidad de facilitar un proceso central de desarrollo del liderazgo en la parte de conciencia e incidencia política. Podría desarrollar una agenda en conjunto con las OCLs para el análisis de la globalización, el fortalecimiento de la sociedad civil y la participación política desde un gremio, reflexión sobre ¿qué significa un enfoque de derechos? etc.
7. Fortalecer la instancia de participación a nivel departamental como es el funcionamiento del consejo económico departamental que incluya su reglamento y su fin para que en realidad se convierta en un órgano de incidencia, **desde la base**, en las políticas públicas del departamento. (NOTA: es importante no repetir la experiencia de varias UCAs en donde no se ha mantenido un proceso de fortalecimiento de la base).
8. Analizar en que forma los demás proyectos y entidades de la UNAG y/o la ATC podrían contribuir a una futura fase y los vínculos con sus planes estratégicos (ver recomendación 1 y3).

9. Analizar como los gremios pueden liderar un proceso de incidencia para gestionar una mejor atención del Gobierno (y desde las OCLs mejorar la coordinación entre ellas para disminuir los gastos).

### **Organización y Administración**

10. Las organizaciones deben continuar con el proceso de capacitación sobre el cooperativismo como la base fundamental para que los nuevos/as asociad@s estén consientes del significado de pertenecer a una cooperativa.
11. Las OCLs que han venido trabajando dentro del PROMAT tendrán que identificar sus necesidades puntuales de asesoría o capacitación, ya que la mayoría han logrado un nivel adecuado de funcionamiento. Deben priorizar la consolidación en los órganos de dirección y a nivel de la base el énfasis tiene que ser en la apropiación de las y los asociad@s. (NOTA: tomar en cuenta las diferentes herramientas y formas de brindar atención).
12. Retomar la planificación estratégica en cada OCL como un nuevo insumo para el componente organizativo y la mejor manera de ir coordinando los diferentes ejes de trabajo que ahora llevan en las OCLs.
13. La gestión y el desarrollo de alianzas es un punto que queda fortalecido sin embargo hay que definir acciones por organización que permitan su continuidad en un futuro, incluso la creación de alianzas con otros tipos de organizaciones.
14. Dentro de sus planes de gestión, cada OCL debe analizar (de acuerdo a su contexto) la problemática de la falta de tierra, legalización de tierra y las garantías para poder acceder al crédito etc. Según cada situación, para poder ampliar la oferta de crédito y atraer a nuevos asociad@s se debe de incluir acciones dentro de un plan de gestión – por ejemplo canales que permitan la agilización de la legalización de las propiedades, que sean mancomunadas, la compra a través de bancos de tierra etc. A nivel de proyecto/gremio, habría que analizar como vincular las gestiones desde cada OCL con una estrategia a nivel del Departamento.
15. Como parte de un plan estratégico (en el caso de las OCLs que han llegado a este nivel – si son nuevas, puede ser parte de la consolidación organizativa) el equipo técnico debe promover que las organizaciones actualicen información sobre cada cooperativa o asociación (actividades productivas, nombre, sexo, edad, nivel escolar, etc). Esta información debe de existir dentro un buen sistema administrativo pero además, les ayudará para el desarrollo de propuestas tanto a nivel de cada OCL como a nivel Departamental. En OCLs ya consolidadas, y al nivel del proyecto, la siguiente etapa de este banco de datos seria la realización de diagnósticos sobre aspectos específicos por ejemplo la situación de la mujer, la integración de jóvenes...

### **Producción y comercialización**

16. Se necesita seguir capacitando y dando seguimiento a los procesos de comercialización para que las OCLs se animen a buscar y experimentar con la comercialización de diversos rubros.
17. Hay que dirigir capacitaciones hacia la base además de l@s dirigentes ej. cuando el crédito va relacionado con requisitos de calidad, las buenas prácticas tienen que llegar hasta la base.

18. Valorar la posibilidad de aumentar la cartera y el capital para préstamos e inversiones en procesos de comercialización para las OCLs que han mostrado capacidad de mantener un buen manejo de su cartera y de gestionar oportunidades para la comercialización en diversos rubros.
19. En comercialización es importante para futuros proyectos definir planes de negocios y estrategias de competitividad que permitan tener un horizonte de su desarrollo socioeconómico.
20. Desarrollar sistemas de información de dinámica del mercado para conocer su comportamiento y capacitar para que las OCL sepan aprovechar la información disponible.
21. Valorar la posibilidad de gestionar procesos pilotos, en coordinación con PCAC u otras organizaciones, relacionados con nuevos rubros/ procesamiento/ otras maneras de agregar valor. Estos proyectos pilotos e innovadores deben ser llevados desde un grupo central (puede ser el equipo técnico o una comisión de coordinación incluyendo técnicos de PCAC y asociad@s de la OCLs participando) y con los gastos cubiertos con un fondo central, con el objetivo de replicarlo a una escala mas grande cuando este comprobado.
22. En paralelo al proceso anterior, es importante realizar un proceso de capacitación en cada OCL con un nivel de desarrollo consolidado en este componente, para despertar el interés de ver el proceso con una visión empresarial.

### **Relaciones de género dentro de un marco de derechos**

23. El enfoque de género y derechos debe ser incluido dentro de un futuro proyecto como un componente (ver 24 también), con la planificación de actividades estrechamente coordinado con otros componentes e indicadores dentro del plan en cada componente.
24. En este proyecto se ha enfocado sobre todo en las relaciones de género como un marco para trabajar la igualdad de derechos y la equidad de oportunidades entre mujeres y hombres. En un futuro se recomienda ampliar el enfoque para trabajar con un enfoque de los derechos y la inclusión, siempre priorizando la inclusión de mujeres como sujetas activas, dejando abierto la posibilidad de analizar las necesidades de diferentes grupos prioritarios (ej jóvenes) y diferentes formas de exclusión para poder atender a l@s asociad@s en una manera adecuada y atraer mas miembros hacia las organizaciones.
25. La participación de jóvenes ha sido identificado como una prioridad y una futura fase debe incluir este aspecto dentro del componente de inclusión y derechos.
26. En las OCLs existen muy pocas mujeres, por la cual las organizaciones deben asumir el reto de crecer en asociad@s y mantener la igualdad de derechos tanto para hombres como para mujeres. Sigue siendo importante mantener los requisitos de un 50% de participación de mujeres en las OCLs y un 30% en los órganos de dirección.
27. Seria conveniente establecer una comisión de género (llámese genero, social, de equidad...) en cada organización de manera que esta sea constituida por

mujeres y hombres y así trabajar desde la familia como base fundamental de las cooperativas y asociaciones.

28. Promover que apliquen la Ley de Cooperativa para lograr un buen uso de los fondos sociales, analizando las necesidades en cada OCL y contexto.

### **Incidencia**

29. Hasta el momento, aunque las OCLs esten trabajando a nivel municipal, no se han apropiado de un fin de representar el movimiento campesino a este nivel. Si los gremios quieren fortalecer el movimiento campesino desde la base hacia el nivel municipal, y así al nivel Departamental, el tema de la incidencia debe ser prioritario para la fase siguiente (vea también puntos 2 y 3).

### **Medio ambiente**

30. Hubo una sugerencia por parte de los participantes en el taller participativo, que se valora aquí como una propuesta importante, para un nuevo eje transversal – el medio ambiente. La propuesta es que cada OCL de las que han participado en PROMAT 2 reciba capacitación sobre el medio ambiente para que las y los asociad@s puedan realizar una reflexión y hacer propuestas con relación al reglamento de las organizaciones la incidencia política a diferentes niveles. Esta propuesta va vinculada con la recomendación en el punto 2 que los gremios valoran como incluir el análisis del impacto de tendencias fuera del alcance de un gremio y aspectos de participación política.