
LA EMPRESA RURAL ASOCIATIVA: BASE PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL DESARROLLO RURAL¹

Silvestre de León García Presidente de IDEAC.
Nicolás Cruz Tineo, Coordinador Ejecutivo de IDEAC.
Hnos. Deligne No. 208, Gazcue, Apdo. Postal No. 2228,
Santo Domingo, República Dominicana,
Fax (809) 682 4088.
E- mail: ideac@codetel.net.do

¹ El presente artículo corresponde al informe final de un proyecto que contó con el apoyo técnico y financiero del Fondo Mink'a de Chorlavi (www.FondoMinkaChorlavi.org). El Fondo es auspiciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá), la Organización Intereclesiástica de Cooperación al Desarrollo (ICCO, Holanda) y la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

INTRODUCCIÓN

La sistematización de experiencias de las Empresas Rurales Asociativas (ERA), acompañadas por el Instituto de Desarrollo de Economía Asociativa (IDEAC) de República Dominicana, permitió documentar y reflexionar sobre este modelo de organización económica rural. A la vez, contribuyó a reconstruir la metodología de acompañamiento que ha permitido a los grupos rurales beneficiarios desarrollar un modelo organizativo y empresarial asociativo a partir de sus propios recursos.

Los objetivos específicos buscados fueron: a) sistematizar la experiencia de las Empresas Rurales Asociativas desde la perspectiva de las organizaciones de campesinos y campesinas, y b) evaluar el impacto de las empresas rurales asociativas en la calidad de vida y equidad de sus asociados y asociadas. En general, estos objetivos fueron alcanzados.

Concluimos que las Empresas Rurales Asociativas (ERA) son un instrumento de desarrollo y de mejoramiento de la calidad de vida rural; ello por los resultados generados tanto a nivel material como de conciencia, institucionales, comunitarios e individuales. Estas han generado y acumulado capitales monetarios, materiales y sociales locales, resolviendo así problemas de comercialización, créditos, tecnologías y abastecimiento, colocándolos como procesos de desarrollo rural sustentables.

El presente trabajo es el resultado de la sistematización de la experiencia de trabajo que por más de 14 años ha desarrollado el IDEAC de República Dominicana en la promoción y acompañamiento de procesos empresariales asociativos en cuatro regiones del país, bajo variadas condiciones materiales y culturales de los involucrados, con negocios de distintas naturaleza y organizaciones compuestas por los diversos sectores que convergen en el área rural.

La sistematización contó con el apoyo del Fondo Mink'a de Chorlavi (www.FondoMinkaChorlavi.org), que apoyó un proyecto postulado por IDEAC en su

Concurso 2001 sobre el tema ‘Acción colectiva y mejoramiento en las condiciones de vida de las poblaciones rurales’.

Palabras Clave

Sistematización, Organizaciones Sociales Rurales (OSR), Empresa Rural Asociativa (ERA), empoderamiento, acumulación de capital, capital social, sostenibilidad, autogestión, cooperación, equipo, democracia, participación, facilitadores, acompañamiento, acción colectiva, estrategia, género, pobladores rurales, acompañamiento, reflexión- acción, oprimidos, pobreza, desarrollo local, etc.

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización de la experiencia de 12 empresas asociativas se realizó desde la perspectiva de los campesinos y campesinas, animando, mediante diversas herramientas, su participación en la reflexión del proceso vivido, conjuntamente con los equipos técnicos locales de IDEAC que han estado acompañando la formación de dichas empresas. Estas doce fueron seleccionadas de un total de 80 Empresas Rurales Asociativas (ERA) en base a los criterios de: experiencias no menor de un año; representación de diversos tipos de actividad económica; muestra de experiencias estables y fallidas; proporción de género; representación por zonas geográficas, y según niveles de desarrollo.

Para concretar los ejes de sistematización se realizó un taller con técnicos y dirigentes y, mediante el análisis de la interrelación de diversos factores (ahorro, aporte individual, activos fijos, existencia de la organización, conocimientos técnicos, asociación de la mano de obra, base económica, condiciones ambientales, infraestructura comunitaria, escolaridad, participación de la mujer, estructura social de la comunidad, edad, membresía, sistemas productivos, metodología de trabajo, sistema de crédito, sistema de capacitación), se definió como eje principal la “formación de capital” desde la “acción colectiva”.

Con la realización del estudio de caso de una de las empresas, se consiguió definir, conjuntamente con los participantes, las variables e indicadores a tocar en la “formación de capital”: ahorro, fuentes de ingresos, formas de acceso al mercado, acceso a recursos de cooperación, factores tecnológicos, y formas de propiedad y capital. En la “acción colectiva”: estructura organizacional de la empresa, la gestión y el manejo interno, relación con el contexto e impacto en la situación socioeconómica de los socios.

Para la recolección de la información se aplicaron instrumentos en tres instancias: a) las empresas, b) los socios individuales y c) los técnicos locales. En cada empresa se realizó un taller aplicando un FODA con todos los miembros y los técnicos recopilaron los registros de información básica de cada asociación. De cada empresa se entrevistaron 3 miembros (un dirigente, un socio no activo, y un socio activo) para lo cual se estructuró un cuestionario que recogió información sobre las variables: recurso humano, activos, ingresos, actividades económicas, educación, vivienda y alimentación. Con los técnicos locales se realizó un taller para analizar factores endógenos y exógenos de la pobreza rural, tratando de identificar los aspectos en los que la empresa tiene una evidente influencia.

Para el análisis de los datos, el equipo de sistematización organizó la información en los campos del: contexto, situación inicial de la asociación (antes de la formación de la empresa), proceso de formación y operación de la empresa, y condición la momento de la sistematización. Esto permitió hacer comparaciones, observar los acercamientos y alejamientos entre el diseño de la empresa y el aprendizaje de la práctica cotidiana y levantar algunas interrogantes o hipótesis sobre los diversos tipos de empresas.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS (ERA)

Concepto de ERA y su composición

Conceptualizamos las Empresas Rurales Asociativas (ERA) como organizaciones económicas informales constituidas a partir de las OSR o federaciones, organizadas a instancia propia de sus socios o por propuestas externas como respuesta a necesidades sentidas. Son resultado de diversas experiencias de organizaciones rurales que han desarrollado muchas iniciativas económicas asociativas.

Las ERA sistematizadas tienen en promedio 22 miembros, son de composición mixta (hombres y mujeres) y otras sólo de mujeres pobres. Once de ellas están localizadas en comunidades de las zonas de trabajo Suroeste, Sureste, Nordeste y Norcentral de IDEAC en áreas montañosas ubicadas a más de 130 km de la capital y cerca de 40 km de la segunda ciudad más grande del país; la última ERA incluida en el estudio se localiza a 50 km de la capital. Todas están ubicadas en zonas en transición productiva, por un lado, a causa del desmantelamiento de la industria azucarera y, por el otro, debido a la sustitución del cultivo del café por otros cultivos, principalmente aguacate, otros frutales y cultivos hortícolas en algunas áreas.

Aunque la mayoría de los miembros de las empresas están relacionados directamente con el cultivo del café, cacao y frutales, dos empresas están dedicadas al procesamiento y venta de quesos, y 10 ofrecen servicios y bienes de consumo (artículos de primera necesidad y ahorro y crédito).

Las OSR están constituidas por pequeños productores y productoras (con predios de 2 a 6 has) o por pobladores y pobladoras rurales sin medios para generar bienes o servicios, organizados por sectores productivos, por género, áreas geográficas y combinaciones de ellas. Estas son resultado del antiguo movimiento de campesinos sin tierra de República Dominicana, que era "la base social fundamental del movimiento anterior a los años 90, los cuales pasaron a ser pequeños/as y medianos/as propietarios/as, al obtener un pequeño

predio por la aplicación de las leyes agrarias. Al pasar a ser productor/a, los factores de movilización por lógica cambiaron, y el movimiento pasa por las necesarias crisis de recomposición, readecuación organizacional y definición social, y sus objetivos reivindicativos se vinculan a la producción, distribución y subsistencia, lo que le relaciona al mercado"².

Estas estructuras, por sus nuevos intereses y objetivos, se adaptaron al contexto y se articularon con iniciativas empresariales de tipo asociativo. "Sin embargo, estas organizaciones con enfoque empresarial se han creado bajo estructuras reglamentarias y estatutarias de tipo social original, lo que crea serios conflictos y confusión de identidad e intereses por no tener linderos claros entre la función social y la función económica de la organización y no tener reglamentado sus operaciones económicas y los resultados de las mismas"³.

Estas OSR son plataforma inicial para la promoción de la ERA, siendo requisitos indispensables, entre otros, que la organización tenga más de un año de trabajo organizado, contar con una base comprobable de recursos económicos, humanos y naturales, y haber acumulado alguna experiencia económica asociativa que posibilite la organización empresarial.

Las 80 ERA están integradas o en proceso de integración en nueve cooperativas en las distintas zonas. A través de éstas se benefician directamente unos/as 4.000 asociados/as, e indirectamente cerca de 20.000 personas. Las ERA están dedicadas a una variedad amplia de actividades económicas, definidas por ellos/as de acuerdo a sus intereses y objetivos, tales como agropecuarias, agroindustrias, comercio y servicios.

² Cruz Tineo N. 1997., El Sector Rural en República Dominicana: Nuevos Escenarios, Nuevos Desafíos, Santo Domingo.

³ Informe de la Segunda Reunión del GAE/ONG-OSC de la FAO-RALC, del 24 del Septiembre al -09 de Octubre, 2002.

La población corresponde al sector rural de más bajos ingresos, quienes combinan la producción en sus pequeñas parcelas y microempresas generadoras de autoempleo con trabajo de jornaleros en grandes fincas de la comarca para completar sus ingresos familiares.

Características de los miembros de las empresas⁴

La sistematización se realizó con la participación de alrededor de 263 personas, miembros de las 12 ERA, de quienes 121 (46%) son mujeres y 142 (54%) son hombres. En general, son pobladores rurales con más de 30 años de edad, predominando la franja que va de los 40 a 50 años. La mayoría son pequeños propietarios de 2 a 4 hectáreas. Tres empresas están compuestas por mujeres que no son propietarias de medios de producción. Las otras empresas son mixtas (hombres y mujeres) con mayoría de hombres. La composición familiar es de un máximo de cinco miembros por familia, que habitan viviendas propias.

La mayoría de las comunidades tienen instalaciones de servicio eléctrico y caminos vecinales en malas condiciones. También tienen escuelas de nivel básico en la propia comunidad, intermedia y secundaria a una distancia de 3 hasta 50 km. El servicio de salud es altamente deficiente, aunque las comunidades tienen centros de salud rural y hospitales públicos a distancias que van desde 5 a 60 km.

La escolaridad de los miembros no supera el nivel primario en el 98 % de los casos, existiendo alrededor de 10% de analfabetos absolutos y un 30% de analfabetos funcionales. Los conocimientos de los miembros giran alrededor de sus principales actividades agropecuarias, que han recibido por herencia de la tradición y las capacitaciones recibidas de organismos públicos. En los casos de las empresas dedicadas a la producción de quesos y venta de gas, no tenían conocimientos anteriores relacionados con esas actividades.

⁴ Datos obtenidos por la encuesta aplicada a una muestra de tres miembros/as de cada ERA durante la sistematización.

Aunque fue difícil obtener datos de sus reales ingresos, mediante la construcción de los gastos familiares del último mes pudimos establecer que estos estuvieron entre US\$100 y US\$200, dependiendo de la región y los niveles de ruralidad de las comunidades. Estos son generados fundamentalmente por actividades relacionadas al empleo como jornaleros, especialmente entre las mujeres, autoempleo en sus parcelas o microempresas, remesas de hijos e hijas o algún familiar que trabajan en las ciudades o el exterior, etc.

LA EXPERIENCIA DE LA ACCIÓN COLECTIVA DE LA POBLACIÓN RURAL

Las Organizaciones Sociales Rurales (OSC) y la Empresa Rural Asociativa (ERA)

La acción colectiva en la zona rural dominicana está originada y desarrollada por organizaciones de base o por federaciones compuestas por productores/as o pobladores/as rurales. Estas OSC, con objetivos de alcance inmediato, han surgido a la luz de coyunturas, conflictos y luchas por reivindicaciones sociales; sus formas organizativas son de naturaleza sindical y social.

Durante los movimientos y acciones de luchas estas organizaciones entran en un activo dinamismo colectivo, reduciéndose éste a la mínima expresión después de obtener la demanda o al fracasar el plan de lucha. En este tipo de organizaciones rurales, se asienta la propuesta de intervención de IDEAC, la cual busca integrar las actividades económicas comunes del colectivo bajo una forma empresarial asociativa que formalmente pueden derivar en empresas cooperativas. El propósito de la promoción de este tipo de organización económica es generar capacidades locales para una acción colectiva consciente y transformadora de la situación de pobreza en que se encuentran los oprimidos rurales.

La ERA se desarrolla a través de un proceso continuo de investigación-acción- reflexión- acción. Este proceso, permite la construcción de las capacidades locales para la autogestión y sostenibilidad del proceso de desarrollo comunitario.

La estrategia está dirigida a los sectores oprimidos que integran organizaciones sociales y sectoriales rurales de base y federaciones, tanto hombres como mujeres, con potencial económico y organizacional para su reproducción. Se trata de dar forma empresarial a la actividad económica y productiva común a los miembros, que normalmente realizan en el marco de la plataforma de la organización social.

El proceso de construcción de una conciencia emancipatoria, según la hipótesis de IDEAC, se gesta durante las acciones de construcción y gestión de la ERA, ya que por su vinculación con la dinámica socio- económica y con el entorno, pone a los beneficiarios en contacto con las contradicciones económicas, sociales y políticas que se presentan en la comunidades, la región, el país y, en muchos casos, el mundo.

EFFECTOS DE LA ACCIÓN COLECTIVA SOBRE LA CALIDAD DE VIDA Y LA EQUIDAD DE LA POBLACIÓN RURAL.

Efectos sobre la Equidad

Formación y acumulación de capital.

La sistematización tuvo como eje la formación y acumulación de capital en las comunidades para comprobar la hipótesis de la ERA como estrategia de la acción colectiva en el medio rural dominicano. Este proceso se entiende como el crecimiento o aumento de capital que se va produciendo históricamente en una empresa, rama de actividad o nación, a

partir de la apropiación de plusvalía por parte del capitalista en su actividad productiva o como acumulación originaria, resultado del despojo colonial o político⁵.

En el caso de las ERA, la acumulación originaria debe ser entendida como los esfuerzos económicos iniciales de los miembros para la constitución de los activos asociativos de la ERA y la capacidad de ésta para reproducirlos, analizados a través de sus cambios de valores en el tiempo.

También se ha incluido el análisis del capital social, entendido como el conjunto de "instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales"⁶ en las comunidades donde están insertas las ERA.

Formación de capital físico y monetario asociativo

La constitución de fondos comunes para asuntos sociales o comunitarios es una tradición entre las organizaciones sociales rurales de República Dominicana. Antes de formar la empresa, estos aportes tenían más bien la característica de pequeños fondos de emergencia, incorporado en poco tiempo al tren de gastos habituales en de la comunidad o asociación, servicios de enfermedad y muertes.

La formación de capital asociativo tiene también antecedentes por iniciativas de distintas organizaciones rurales y cooperativas, anteriores a las ERA. En los casos del presente estudio, la mayoría de las ERA inician la formación de capital con aportes de pequeños fondos para constituir sus certificados de participación valorados entre US\$4 a US\$20 por socio, según cada caso. Asimismo, la formación de activos fijos asociativos es resultado de aportes en terrenos, edificaciones, equipos, etc. de los y las participantes. En el caso en que el capital inicial del grupo no sea suficiente para instalar el negocio, la ERA recurre a créditos, que en la mayoría de los casos fueron otorgados para estos fines por IDEAC. Para

⁵ Según el concepto marxista.

⁶ PovertyNet, Grupo del Banco Mundial, <http://www.worldbank.org/poverty/spanish.htm>

el otorgamiento del crédito, IDEAC exige como uno de los requisitos que la ERA haga un aporte en efectivo igual al 15% del total de las inversiones corrientes.

Crecimiento del capital físico y monetario

En el cuadro N° 1 se presenta el comportamiento económico de las 12 ERA sistematizadas en un período promedio de 14.25 meses. Aun en la situación en que tres de las 12 ERA (en rojo) presentan anomalías en su operaciones: un caso por pérdidas de un 3% en el período de 5 meses, un caso de anomalías en el registro de datos y no se pudo obtener resultados medibles, y la quiebra de la otra, en promedio, las 12 ERA obtuvieron un crecimiento del capital en alrededor del 31% en el período promediado.

La formación de capital inicial para todos los casos fue el resultado de aportes propios por un monto global de RD\$817,859.00 (US\$37,175.00) en activos fijos y variables, pasando en términos absolutos a la actual suma de RD\$1,074,396.00 (US\$48,836.00) para un incremento de RD\$256,537.00 (US\$11,661.00), aún habiendo ocurrido pérdidas en dos ERA. Para sus operaciones económicas, IDEAC otorgó créditos por RD\$1,386,560.00 (US\$63,026.00) para una capacidad actual de recursos financieros de alrededor de RD\$2,460,957.00 (US\$111,862.00) en manos de las 12 ERA.

Estos resultados financieros muestran que las ERA son de hecho un mecanismo de acumulación de capital asociativo y filtro de retención de riquezas, vía la apropiación de ganancias por operaciones comerciales, reteniendo en las comunidades rurales parte de las plusvalías generadas en otras latitudes y realizadas en la circulación de mercancías y dinero.

La mayoría de las ERA están dedicadas a la venta de bienes de consumo y servicios financieros. Las tiendas de consumo adquieren la mercancía en el centro urbano más cercano con pago inmediato. La mayor parte de esa mercancía es de producción nacional, existiendo muy poca importada, salvo el caso de la empresa dedicada a la venta de gas licuado de petróleo para uso doméstico. Ver el circuito en el gráfico N° 1

Formación y desarrollo de capital social

Los recursos tecnológicos relativos al conocimiento son facilitados por IDEAC sin costo alguno. Las principales instituciones u organizaciones de las comunidades rurales son las Organizaciones Sociales Rurales (OSR), cuya fuerza depende de la capacidad de responder a las necesidades y demandas de sus miembros. Esta capacidad era muy reducida en la mayoría de la OSR que dieron origen a las ERA. Antes de esta surgir, sólo podían atender a acciones y movilizaciones colectivas coyunturales, frente a hechos que afectaban a la comunidad y no eran capaces de realizar acciones para la modificación de las relaciones económicas y sociales de la misma.

Los dirigentes no pasaban de ser especialistas en organizar luchas reivindicativas, gestionar servicios ante las instituciones, organizar actividades de recaudación de fondos, etc., como demandas comunitarias importantes. Era característico de estas organizaciones actuar según los acontecimientos, sin ninguna previsión y planificación estratégica que les condujera a obtener objetivos de cambios en las relaciones y la estructura de poder comunitaria. La asociatividad se fundamentaba en relaciones sociales y como repuesta del nivel de conciencia de los miembros sobre los problemas que les afectaban. La existencia de capital social podía calificarse de formación originaria, si cabe el término para este tipo de capital.

Con la constitución de la ERA se crea la base material para el crecimiento y fortalecimiento del capital social. Como resultado se verificaron los siguientes cambios:

- La estructura adquirida por la ERA ha democratizado la toma de decisiones y especializado a un más amplio cuerpo de dirigentes a través de los equipos de trabajo y los consejos de dirección.
- La comunidad se ha empoderado de áreas estratégicas de la economía comunitaria.
- A través de la ERA la comunidad tiene ahora vínculos, contratos, y convenios duraderos y extracomunitarios con empresas, instituciones estatales, ONG, agencias de cooperación, etc.
- Se han modificado las relaciones de producción y comercio de las comunidades, permitiendo establecer relaciones de cooperación entre los comunitarios, como es el caso del rescate del convite (colectivización del trabajo), en contrapeso a las relaciones de explotación existentes.
- Se han profundizado los compromisos asociativos, la solidaridad y la cohesión social de los miembros de las ERA al incorporar los intereses económicos individuales en un proyecto común.
- Ha aumentado la capacidad de gestión de los dirigentes y la fortaleza de la organización social, como lo demuestran los resultados económicos presentados en el Cuadro N° 1, y el hecho de que la mayoría de las ERA han conseguido concretas reivindicaciones comunitarias, con la obtención de acueductos, electrificación, construcción de caminos vecinales, etc.
- Se han creado las bases para la sostenibilidad del proceso de desarrollo comunitario con la participación de la comunidad, con una organización económica y social de carácter duradero y en permanente acción colectiva con planes estratégicos y operativos en ejecución.
- Se han creado, hasta cierto punto, nuevos factores culturales, de seguridad social y alimentaria, de apreciación y visión sobre la problemática tecnológica, ambiental y de relaciones de género que pueden permitir una nueva actuación sobre el medio.

Las ERA han creado los mecanismos para la acción colectiva hacia la mejora de la biodiversidad, el ambiente y el uso racional de los recursos naturales por medio de la

incorporación, en todas las zonas de trabajo de IDEAC, de prácticas de conservación de suelos, diversificación de fincas, fomento de la producción orgánica, etc.

También están generando vínculos institucionales y legales más amplios a través de la integración a redes y la constitución de cooperativas zonales por distritos, como mecanismos para lograr su incorporación al régimen legal de las cooperativas, con lo que resuelven el problema de informalidad, al pasar las ERA a ser los propios distritos de la cooperativa.

La ERA como base para el empoderamiento local.

La plataforma en que se cimienta el proceso de construcción de las capacidades, parte con la solicitud de acompañamiento para ejecutar una idea de proyecto, utilizando los recursos económicos y naturales disponibles en la organización y la comunidad, los conocimientos y valores culturales y el nivel de organización del grupo.

El empoderamiento es entendido como la expansión de la capacidad local de organización, de posesión material y de acceso a información para ejercer la libertad de escoger, de actuar, de participar y ser incluidos en la toma de decisiones, bajo la condición del ejercicio de la responsabilidad y la rendición de cuentas⁷.

La facilitación de IDEAC se circunscribe a complementar los requerimientos necesarios para desarrollar la ERA. En materia de recursos económicos, complementa el capital necesario mediante créditos, estrictamente indispensables, si el grupo no tiene suficiente capital de trabajo. La construcción del conocimiento se realiza mediante la conjugación de los conocimientos técnicos y la experiencias culturales y productivas empíricas del grupo (el campesino sabe tanto como el técnico facilitador, el aprendizaje es en ambas direcciones)⁸, de cuya interacción se espera surja un nuevo, más elevado y útil conocimiento.

⁷ PovertyNet, Grupo del Banco Mundial, <http://www.worldbank.org/poverty/spanish.htm>

⁸ Lema de trabajo del equipo de IDEAC

Con la simbiosis de las capacidades económicas de la organización empresarial como base económica de los oprimidos y el nuevo conocimiento generado, se consigue el empoderamiento. Como resultado de éste, han elevado la capacidad de negociación y resistencias en las luchas, por lo que la población ha obtenido reivindicaciones y construido mejoras sustanciales en la infraestructuras de servicios comunitarios tales como: construcciones de acueductos y sistemas de electricidad, mejora de caminos vecinales, edificaciones de escuelas, liceos y clínicas de salud rural, mejora del mercadeo y desarrollo de canales alternativos para la comercialización, creación de sistemas propios de créditos y acceso a nuevas fuentes externas de recursos, etc.

La autogestión, entendida como la capacidad que tienen los trabajadores o miembros de una organización empresarial asociativa para tomar las decisiones sobre su funcionamiento, no solo considera la rentabilidad o la generación de beneficios como factores determinantes para lograrla, sino también la plataforma o estructura organizativa capaz de responder con agilidad a los cambios que surgen constantemente en el mercado, la solución de los conflictos internos y las conquistas comunitarias con el menor costo.

Impacto de la Acción Colectiva sobre la Calidad de Vida de la Población

Las nuevas capacidades gerenciales, económicas y tecnológicas desarrolladas por las ERA, han logrado la formación y generación de los capitales monetarios, físicos y sociales, que han mejorado la equidad de la población rural involucrada. Esta nueva situación, como mecanismo de la acción colectiva, surge como efecto de la estrategia de desarrollo de la Empresa Rural Asociativa, la que ha generado un mayor empoderamiento en la población rural participante, permitiéndole una mayor efectividad a la acción colectiva para obtener los resultados propuestos, tanto en los objetivos de desarrollo como en las acciones reivindicativas.

La estrategia trabaja los causantes materiales y sociales del deterioro de la calidad de vida y la pobreza rural, generando cambios en las relaciones sociales de producción y distribución que han modificado los mecanismos del sistema de comercio y acceso a la alimentación. Las ERA son como filtros de retención y generación de riquezas colectivas, que han cambiado en parte la forma de contratación del trabajo⁹; han creado sistemas de mercadeo y comercialización más ventajosos; han provocado el crecimiento de la autoestima personal con la armonización de la acciones del individuo con procesos asociativos en el plano económico; han incorporado nuevos procesos tecnológicos económica y ecológicamente sustentables; y han integrado social e institucionalmente a los y las participantes.

Durante la sistematización pudo ser comprobada la existencia de estas nuevas condiciones en la dinámica de las relaciones de producción y distribución, producto de las cuales la población ha mejorado la calidad de vida, ya que:

- La población rural tiene mayor acceso a agua potable y de mayor calidad. Varias ERA confirmaron el haber participado en la gestión y ejecución de sistemas de agua potable para sus comunidades.
- Se comprobó un mayor nivel de seguridad alimentaria por la mejora de los sistemas de abastecimiento de alimentos más seguros y de mejor calidad. En la mayor parte de las ERA existe el sistema de créditos para el consumo alimenticio, con facilidad, seguridad, precios más bajos y cercanía de acceso.
- Han obtenido más posibilidades de optar al crédito para la producción y el consumo, en condiciones más baratas y plazos más cómodos. Todas las ERA tienen algún sistema de ahorros y créditos para sus socios y, en algunos casos, para la comunidad en general.
- Han mejorado la forma de mercadeo y comercialización, lo que les permite obtener precios más altos y seguridad de colocación. Se comprobaron varios casos de ERA que desarrollan sistemas de elaboración agroindustrial, sistemas de beneficiado de café y cacao, incluso con calidad orgánica, y comercialización alternativa en un caso.

⁹ En las ERA se ha instituido la práctica del “Convite” como una modalidad de relaciones de cooperación en el trabajo, especialmente para las labores agropecuarias.

- Se pudo verificar un incremento importante de los niveles de ingresos familiares, esto por el acceso a mejores precios, la recuperación y creación de autoempleo, obtención de alimentos más baratos, el trabajo asociativo, la aplicación de insumos de producción local orgánicos, el aumento de la productividad de sus fincas por la diversificación productiva y el acceso a créditos más baratos.
- Se comprobó una elevación de los niveles de escolaridad entre los hijos de la población por un mayor ingreso a nuevas escuelas y liceos y mejora del transporte.
- Han mejorado el hábitat rural debido a los avances en las infraestructuras de servicios comunitarios tales como caminos vecinales, electricidad, agua potable, y en cierto grado en las viviendas. También ha mejorado el medio ambiente, ya que en todas las ERA se aplican sistemas de disposición de residuos y prácticas de agricultura sostenible; y en un caso se verificó la mejora de infraestructuras sanitarias de las viviendas de sus miembros.
- El incremento y creación de hábitos de ahorro y capitalización individual, como acción voluntaria y como efectos del crecimiento del valor de los activos de las ERA, muestra un alto grado de seguridad personal y confianza en su futuro. En todos los casos los socios y socias, además de haber aportado para la capitalización inicial de las ERA, capitalizan sus dividendos durante la distribución de excedentes de ganancias.

Considerando los cambios en los indicadores cualitativos anteriores, la calidad de vida de la población ha mejorado sustancialmente, como en síntesis lo muestran las expectativas futuras que mantienen, al confiar en el proceso de desarrollo emprendido en función de sus ERA. Una limitación de la sistematización fue no haber contado con indicadores cuantitativos iniciales, a partir de los cuales pudiera haberse realizado un análisis comparativo entre la situación inicial y la actual. En ausencia de estos, hemos tenido que recurrir a indicadores cualitativos deducidos de los mínimos cambios en las relaciones de distribución y producción y la mejora de la equidad en las comunidades de incidencia de la ERA.

FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD Y EFICACIA DE LA ESTRATEGIA DE LA ERA.

Factores Internos del Desarrollo de la ERA

Enfoque filosófico y procedimientos de la intervención

La orientación filosófica de la propuesta plantea que las bases primarias de motivación para la movilización de los oprimidos organizados, y como consecuencia para la toma de conciencia crítica sobre su realidad política y económica para su transformación, son sus necesidades materiales inmediatas y las acciones para su satisfacción. Para obtener las soluciones a estas necesidades, los sectores oprimidos organizados desarrollan distintas estrategias de supervivencia y superación de su situación, tanto de tipo asociativas como individuales o combinando ambas formas.

Tratar de desarrollar una conciencia crítica para la acción colectiva duradera, entre los sectores rurales oprimidos y castigados permanentemente por la pobreza y las precariedades materiales y espirituales, sin haber ellos resuelto o estar en proceso de solución de sus necesidades materiales inmediatas más sentidas, es como predicar en el desierto. La premura de sus necesidades y los gritos de sus estómagos y los de sus familias, les impiden pensar en cuestiones para ellos tan abstractas y lejanas de sus intereses prioritarios como la problemática de género, la situación ambiental, la municipalidad, la descentralización, la tecnología sostenible, la biodiversidad, etc. Esto no significa que para crear conciencia crítica debemos esperar satisfacer las necesidades materiales básicas, sino más bien que dentro de la estrategia que desarrollan los oprimidos para alcanzar este propósito inmediato, se pueden insertar planes a más largo plazo y más duraderos.

Técnicas y procedimientos metodológicos

Las técnicas y procedimientos metodológicos utilizados para generar la interacción entre IDEAC como facilitadora y la organización rural como protagonista de la acción, son de

tipo participativo, utilizando el ciclo de planificación de los proyectos de empresas como vía.

Se parte de un autodiagnóstico inicial, pasando a la planificación, a la ejecución y a la evaluación periódica del proyecto para cerrar y reiniciar el ciclo constantemente. Todas estas etapas son realizadas por la organización rural con el acompañamiento de IDEAC. En el ciclo de planificación del proyecto de ERA, se genera la dinámica de aprender haciendo (reflexión- acción- reflexión) hacia etapas de acumulación de capital, de conocimientos y habilidades gerenciales y técnicas, cada vez más complejas y sofisticadas, tanto colectivas como individuales.

En el proceso, los oprimidos entran en contacto, reflexionan y manejan conceptos tales como empresa, capital, beneficios, rentabilidad, fuerza de trabajo, tecnología, sustentabilidad, mercado, tasa de interés, costos, solidaridad, planificación, evaluación, monitoreo, diagnóstico, medio ambiente, género, diversidad, solidaridad, etc. Al relacionarse y reflexionar sobre estos conceptos, comprenden el por qué cada una de estas categorías, conceptos y situaciones tienen incidencia sobre sus vidas; a partir de ahí se da la posibilidad de generar una conducta más crítica sobre su realidad.

Principios éticos de la intervención de IDEAC

Las relaciones de intervención de IDEAC en la comunidad a través de la ERA se rigen por lo siguientes principios éticos:

- Los/as participantes son portadores iguales de distintos conocimientos y se complementan;
- La interrelación de los conocimientos genera uno más útil para el desarrollo;
- La información generada por el proceso de acompañamiento es propiedad de las ERA, por lo tanto, debe ser devuelta;

- Toda actividad de contacto con la ERA, como acción de capacitación, debe planificarse, ejecutarse y sistematizarse;
- Los objetivos estratégicos de la ERA son los objetivos de IDEAC, los planes están orientados por sus objetivos;
- Respeto absoluto a las decisiones soberanas de la ERA, cuando éstas son coherentes con los propósitos acordados;
- Transparencia total en ambas direcciones en las relaciones;
- Los costos de las acciones son responsabilidad de la ERA, IDEAC no dona nada para beneficio individual;
- Los responsables de los planes son los socios/as, IDEAC facilita este proceso;
- Todas las ERA deben actuar en base a planes estratégicos y operativos anuales;

Relaciones horizontales entre la ERA e IDEAC

La dinámica de la intervención ha desarrollado relaciones horizontales que permiten afirmar que IDEAC y la ERA son compañeros de un camino común. IDEAC ha definido los criterios de selección de las áreas geográficas y sectores sociales y productivos prioritarios del área rural para iniciar un proceso de intervención¹⁰. En el marco de estos criterios se selecciona la zona, pero la decisión final de intervención depende mucho de la disposición de recursos o financiamiento para tales fines, por lo que esta decisión ha sido el resultado de una concertación entre IDEAC, la agencia dispuesta a financiar y también han intervenido los posibles beneficiarios¹¹.

A partir de una lista de OSR propuesta por la federación rural de la zona seleccionada, IDEAC realiza una investigación profunda, y mediante criterios de selección predefinidos

¹⁰ Entre los criterios están las características y el potencial de desarrollo de una zona, niveles de pobreza y recursos irracionalmente utilizados, organizaciones federadas y vinculadas a la producción de rubros de consumo básico, de agroexportación tradicional y con alto impacto forestal y biodiversidad, etc.

¹¹ Estos financiamientos se obtienen con proyectos presentados a agencias de cooperación internacional y son elaborados con la participación de las posibles organizaciones beneficiarias.

que destacan las capacidades organizativas, económicas y la experiencia empresarial de cada una, se seleccionan las organizaciones que trabajarán la propuesta de ERA.

Con actividades participativas se establece una comparación de roles y similitudes en los objetivos, forma de trabajo, medios de trabajo, recursos disponibles y se concluye con una reflexión sobre la complementariedad entre ambas entidades en la consecución de los objetivos de la OSR. Así se logran importantes relaciones de confianza y transparencia entre ambas instituciones como base para el éxito del trabajo de desarrollo.

Sincronía y transparencia en el proceso de acompañamiento

A partir de este conocimiento mutuo, se motiva a la organización rural a realizar por escrito una solicitud formal de acompañamiento para desarrollar una ERA, planteando una o dos ideas de negocios. Tomando como base esta idea de proyecto o negocio se discute el concepto de empresa asociativa.

Aunque la carta inicial de solicitud de acompañamiento de la organización es considerada por IDEAC como un documento válido y expresa la voluntad de ésta, se firma un convenio más formal, cuya elaboración se realiza mediante discusiones que dejan definidos los compromisos de ambas partes en cada uno de los momentos del proceso. Así queda el compromiso de trabajar juntos con deberes y derechos acordados. Para IDEAC el sentido de este convenio no está tanto en el aspecto jurídico; sino más bien en la necesidad de elevar el nivel de compromiso del trabajo conjunto, primero como aprendizaje de que una empresa tiene que someterse a ciertos rigores de responsabilidad para poder desarrollarse y sobrevivir en el medio; y segundo, para ir desmontando las prácticas habituales de ser solo receptoras de servicios gratuitos y de la forma tradicional de relacionarse con otras instituciones que intervienen en el ámbito rural.

Como en ese momento la empresa aún no está formada, los efectos del convenio se transfieren a los socios que serán luego miembros de la empresa. Las OSR valoran el convenio como un acto que le da importancia a las relaciones que inician con IDEAC, porque es algo no acostumbrado en sus relaciones anteriores. Además, se ha comprobado que durante esta discusión la propuesta de ERA queda en manos de la OSR, lo que asegura una apropiación consciente del compromiso de desarrollo de la ERA en interrelación con IDEAC.

El plan como instrumento de desarrollo gerencial de la ERA

A continuación de la firma del convenio, se pasa a la elaboración del plan de constitución e instalación de la ERA. En el plan se elaboran los objetivos y metas de todas las etapas de desarrollo y los compromisos de ambas partes. Los planes elaborados se colocan como cartelones de papel en lugares visibles en el local de la organización para que sean revisados en cada una de las reuniones y monitoreados por el facilitador de IDEAC. Si durante el monitoreo regular se detectan cuellos de botellas y, por lo tanto, retrasos en la ejecución, el técnico solicita una reunión de la organización para analizar las causas del retraso, buscar una solución conjunta y replantearse el plan.

A partir de este primer plan, las ERA siempre utilizarán este instrumento de gestión. Esta práctica, además de que disciplina a los miembros, es el medio por excelencia para el desarrollo de la capacidad gerencial, la construcción de una cultura empresarial, de trabajo en equipo y una visión de futuro. Se trata de romper con costumbres y conductas inmediatistas y de improvisación que son características entre la gente rural y que resultan dañinas para el proceso de desarrollo. Como resultados de este procedimiento se escuchan expresiones de satisfacción como "teníamos 20 años como asociación y no habíamos

logrado nada importante y con esta forma de trabajo y los planes, en menos de 2 años tenemos una ERA"¹².

La ERA es un instrumento de movilización y acción colectiva de más largo plazo hacia la satisfacción de las necesidades económicas inmediatas, al tiempo que crea un terreno fértil para la construcción de las capacidades en los campos orgánico- gerenciales, económico-financieros y tecnológico- productivos, necesarios para la transformación social sostenible de la realidad mediante la autogestión de los procesos.

Los estudios de factibilidad participativos para la toma de decisiones.

Los compromisos hasta aquí asumidos por ambas partes, están supeditados a que los estudios preparatorios planificados en la constitución de la ERA arrojen resultados satisfactorios en dos aspectos fundamentales: confirmación de un determinado nivel organizacional y dimensión del nivel material y contextual sobre los cuales es factible desarrollar una determinada iniciativa empresarial.

Con el acompañamiento de IDEAC se realizan los estudios de factibilidad evaluando su situación organizativa; sus capacidades económicas individuales y asociativas; las oportunidades de articulación empresarial a la que podrían dedicarse; determinación de las características del mercado y valoraciones financieras de la instalación del negocio.

Luego, se elabora un informe técnico sencillo y de fácil comprensión para el grupo sobre los resultados económicos del estudio de factibilidad, el cual es socializado con la organización. Los efectos pueden ser favorables o desfavorables a la instalación del negocio que al inicio propuso la organización. La participación de ésta en todas las etapas del estudio, garantiza que queden satisfechos con las conclusiones, especialmente cuando el

¹² Expresión de una dirigente de una ERA sistematizada.

estudio concluye que no es factible su idea de proyecto, dado que en este caso se debe trabajar sobre otra idea, lo que haría largo el proceso y pueden llegar al cansancio y a la desmotivación.

La forma de organización de la ERA la deciden sus socios

Determinadas la viabilidad, las características y naturaleza del negocio, se pasa a la constitución de la ERA con la definición de las estructuras y elaboración de reglamentos. Esta definición la hicieron los miembros de la empresa sin someterse a un modelo predeterminado. Como no existe una legislación para este tipo de iniciativas, deciden la mejor forma de acuerdo a sus capacidades e intereses, sin estructuras complejas y sin tener que regirse necesariamente por la legislación existente para cooperativas y compañías por acciones. Esta actuación de parte de IDEAC como acompañante, se explica porque cuando la ERA adopta la forma que los miembros acuerdan, se sienten más identificados con ellas, con lo que se asegura no alimentar una apreciación de imposición de una estructura externa y ajena.

Con este procedimiento se consigue la identidad y la apropiación de la empresa por parte de sus miembros, al adoptar ésta las características organizativas, la naturaleza, los objetivos, derechos y deberes decididos y acordados con la participación democrática de todos sus componentes, asegurando al mismo tiempo, conocimiento completo de los compromisos asumidos por cada uno de los socios y por el colectivo.

La experiencia de intervención de IDEAC ha producido formas organizativas para las ERA indispensables para su funcionamiento. Los elementos requeridos son los reglamentos internos que resuelven los posibles conflictos de carácter social y económico que surgen durante la vida de la ERA. Los reglamentos incluyen normativas sobre distribución y retribución sobre las propiedades asociativas, uso y destino de los patrimonios y ganancias, deberes y derechos de los miembros, etc. Asimismo, se establecen las normas y

procedimientos administrativos, en el marco de las cuales se asienta el elemental sistema de contabilidad como estructura de control.

Un segundo elemento es el cuerpo de dirigentes organizados en un Consejo de Administración, constituido por tres equipos de trabajo (vigilancia, créditos, comercialización, producción, etc.) que responden a las necesidades de especialización de dirigentes según áreas de actividad de la ERA. Estos dirigentes son electos democráticamente por la asamblea de miembros.

Adicionalmente, la calidad de la estrategia está fundamentada en el desarrollo de una conciencia solidaria entre los socios y socias, tanto en las acciones conjuntas de carácter comunitario como en las relaciones internas y de género de las ERA. Se desarrolla una conducta y disciplina de respeto a los acuerdos colectivos internos y de ellos y ellas hacia terceros.

Factores de Carácter Externo

Servicios de acompañamiento de IDEAC

Un actor de importancia primaria de la estrategia es el IDEAC, con su rol de acompañante del proceso mediante la facilitación de capacitación, de créditos, de asistencia técnica, de formación de capital fijo con fondos no reembolsables, de asesoría en cambio y planificación organizacional, en inversiones, en ejecución de planes y autoevaluaciones.

Con la conjugación de la experiencia acumulada en las distintas estrategias de supervivencia y satisfacción de las necesidades más sentidas de los oprimidos y del enfoque filosófico de IDEAC, se estructura la estrategia de la ERA como un instrumento de movilización y acción colectiva de más largo plazo hacia la satisfacción de las necesidades económicas inmediatas.

Los objetivos del acompañamiento están orientados a la construcción de una alternativa de organización económica y social con los grupos oprimidos, basada en relaciones sociales y de producción regidas por la cooperación, la solidaridad y la democracia, y a través de ella, desarrollar una conciencia solidaria que rescate los valores de responsabilidad, justicia, respeto a la diversidad étnica, cultural y ambiental y la equidad social y de género.

Para desarrollar su labor de acompañamiento, el IDEAC constituyó en cada zona de trabajo un Equipo Técnico Local (ETEL) con profesionales calificados en Gerencia, Economía y Tecnología Sostenible, que son capacitados por IDEAC en metodología de animación, de educación popular y métodos de moderación y planificación participativas, con una visión sistémica y procesal de su labor. Estos equipos son apoyados por un conjunto de coordinadores con responsabilidad nacional por cada una de los temas o campos de acompañamiento.

Instituciones y contexto de la estrategia

Como actores secundarios del proceso están las instituciones, empresas y entidades públicas, privadas, religiosas y políticas que inciden en las comunidades, enviando permanentemente señales que favorecen o contradicen el proceso de la ERA. Éstas también forman parte de los actores claves que están presentes en el proceso de desarrollo de la ERA.

Para su sobrevivencia y desarrollo, las ERA despliegan estratégicamente alianzas productivas y contratos que les permiten utilizar los servicios complementarios de las demás instituciones que inciden en las comunidades o la región, aprovechando las oportunidades del mercado y neutralizando las amenazas.

La propuesta se desarrolla en un contexto económico y político general dominado por una economía de mercado con una amplia apertura comercial hacia el exterior y una

competencia oligopólica, especialmente en el mercado agropecuario. A ello se agrega la deficiente prestación de servicios sociales, de extensión agrícola estatal, la falta de políticas favorables, la descapitalización del sector rural de la economía y la inexistencia de un plan de desarrollo económico y social que focalice las causas estructurales de la pobreza rural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La lucha por superar la pobreza rural en República Dominicana y en América Latina y el Caribe, según los resultados de esta sistematización, tiene en la estrategia de la Empresa Rural Asociativa (ERA) una vía de acción construida desde los pobres mismos. Esta estrategia está demostrando que el factor primario de movilización y de acción son los pobres, con sus organizaciones, sus recursos económicos, humanos y naturales, sus culturas, sus esperanzas, experiencias, necesidades sentidas, sus capacidades iniciales, etc.

Las ERA, a diferencia de las Organizaciones Sociales Rurales (OSR) que tienen como característica central el enfoque de su funcionamiento hacia demandas coyunturales, es una propuesta integral, sistémica, basada en procesos que tienen como punto de partida la actividad económica, y en su desarrollo, integran procesionalmente factores sociales, políticos y culturales.

El concepto de empresa ha contribuido potentemente al proceso de creación de una cultura colectiva en el ámbito más crítico del asociativismo como lo es la administración de recursos materiales.

Contribuye a superar la espontaneidad de los productores individuales, organizando sus decisiones y acciones en planes que les aclaran las perspectivas, les ayudan a analizar el entorno, y los movilizan hacia la búsqueda de conocimientos y destrezas en una dinámica

de crecimiento. La ERA ayuda a los campesinos y campesinas a valorizar sus propios recursos, y manejarlos en la perspectiva de capital para la inversión y reproducción.

El impacto económico individual no fue valorado en las empresas sistematizadas por el corto período que llevan funcionando (máximo 3 años) y porque han decidido capitalizar los beneficios, constatándose un crecimiento medio relativo de un 31%.

Sólo el hecho de tener en la empresa una razón económica formal, los ha situado en una posición visible de negociación de servicios con otros sectores públicos y privados, lo que es de por sí valorable como un paso en la lucha por la equidad.

Las empresas de comercialización de productos básicos no sólo han contribuido con la seguridad alimentaria vía precios bajos y sistema de crédito, sino que además se han convertido en verdaderos instrumentos de interceptación del dinero en la zona rural para su capitalización.

En general, las ERA son instrumentos de la acción colectiva que generan capacidades para la superación de la pobreza, modificando las relaciones de producción y distribución a nivel local. Con ella se propicia la descentralización de las riquezas a través de la formación, acumulación y reproducción de capital asociativo a nivel local, vía la modificación de los circuitos de comercio tradicionales y la constitución de filtros de retención de riquezas en manos de los propios pobres.

Recomendaciones

Los recursos de la cooperación y la intervención de las instituciones, jamás deben suplantar a quienes están más interesados en salir de la pobreza. La cantidad enorme de energía desatada en favor de propósitos colectivos de mejora de la calidad de vida, por parte de las organizaciones sociales y económicas rurales, no puede seguir siendo suplantada por discursos, propuestas y recursos planificados en las oficinas frías y cómodas de los funcionarios y consultores de los organismos multilaterales, bilaterales y de las ONG de

cooperación al desarrollo. Las instituciones que verdaderamente quieren al desarrollo sostenible, deben hacer suyos los objetivos estratégicos de la población que sufre estos males y trata por múltiples medios y caminos de salir de ellos.

Para alcanzar los cambios en la zona rural, las instituciones acompañantes deben ser compañeras de las organizaciones de los pobres rurales, ya que estas últimas son más expertas en las cuestiones de sus comunidades, conocen más sus miembros y tienen sus objetivos de desarrollo y sus prioridades inmediatas bien definidas. Confiar en las capacidades de las organizaciones locales y considerarlas como pares de las instituciones, es fundamental para movilizar fuerzas colectivas en pos de la mejora de la calidad de vida.

Las iniciativas de empresas asociativas tienen mucha fragilidad y están en desventaja con relación a otros campos de inversión, por lo que es necesario lograr un marco legal favorable a ese tipo de iniciativas.

En la medida en que estas iniciativas económicas colectivas ganen experiencia y autoconfianza, se deben dar pasos que las conduzcan a constituirse en redes para aprovechar sinérgicamente, las fortalezas que cada una pueda aportar.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los que contribuyeron con la realización de este trabajo, especialmente a los socios y socias de las ERA y a los equipos zonales de IDEAC, quienes fueron los protagonistas centrales de la sistematización.

Santo Domingo, Febrero del 2003.

Relación de ERA Estudiadas para la Sistematización
Cuadro No. 1

ERA	Zona	Miembros*			Formación de Capital en RD\$**				Crecimiento		Período	Tipos Negocios
		H	M	T	Propio Inicial	Actual	Fuente Externa	Propios Actual	Absoluto	Relativo		
Comercial Penson	Sureste	23	8	31	214,900.00	321,244.00	38,500.00	282,744.00	67,844.00	32%	5	Tienda de Consumo
Comercial el Progreso de el Mogote	Sureste	42	5	47	274,772.00	316,661.10	51,500.00	265,161.10	(9,610.90)	-3%	5	Tienda de Consumo
Miscelánea la Milagrosa del Bosque	Sureste	0	15	15	87,220.00	177,859.28	49,733.91	128,125.37	40,905.37	47%	5	Tienda Fantasía
Cooperativa Fondo de Pedro Bello	Suroeste	0	7	7	32,400.00	661,067.00	628,667.00	32,400.00	-	0%	24	Venta de GLP
Cooperativa Arroyo al Medio	Suroeste	11	26	37	2,900.00	40,656.26	-	40,656.26	37,756.26	1302%	24	Banco Comunal
Cooperativa Fondo de Benito Medrano	Suroeste	1	27	28	20,850.00	50,370.00	-	50,370.00	29,520.00	142%	24	Banco Comunal
Los Bueyes	Norcentral	0	20	20	8,800.00	381,600.00	318,160.00	63,440.00	54,640.00	621%	9	Ganadería y Quesería
Corte Nuevo	Norcentral	12	9	21	43,300.00	145,000.00	95,000.00	50,000.00	6,700.00	15%	3	Tienda de Consumo
FINAGROPEL	Norcentral	10	0	10	7,500.00	3,600.00	60,000.00	(56,400.00)	(63,900.00)	-852%	18	Granja de Cerdo
Granja Caprina Arroyo Blanco	Norcentral	1	8	9	10,500.00	49,000.00	26,000.00	23,000.00	12,500.00	119%	12	Granja Caprina
Cooperativa Comercializadora La Yautía	Norcentral	16	5	21	109,000.00	278,400.00	105,000.00	173,400.00	64,400.00	59%	36	Tienda de Consumo y Fondo Rotatorio
Fábrica de Quesos Don Pancho	Nordeste	5	12	17	5,717.00	35,500.00	14,000.00	21,500.00	15,783.00	276%	6	Quesería
		121	142	263	817,859.00	2,460,957.64	1,386,560.91	1,074,396.73	256,537.73	31%	14.25	

Sistema de aprovisionamiento local como instrumento de interceptación del dinero.

Gráfico N° 1

