

## Red Xuchit Tutut:

# Aprendizajes sobre prácticas de economía solidaria en Suchitoto, El Salvador

Por Zeneida Rivera, Enrique Cardona, Rolando González,

Carlos Cotto, Pavel Isa y Juan Cheaz<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zeneida Rivera [redxuchittut@gmail.com](mailto:redxuchittut@gmail.com) es Coordinadora de Proyecto Red Xuchit Tutut, Enrique Cardona [ecardona@redes.org](mailto:ecardona@redes.org) es promotor de la Red XT, Rolando González [redesplanificación@gmail.com](mailto:redesplanificación@gmail.com) es Coordinador del Departamento de Gestión y Planificación de Fundación Redes, Carlos Cotto [ccotto@redes.org](mailto:ccotto@redes.org) es Director Ejecutivo de Fundación Redes, Pavel Isa [pavel.isa.contreras@gmail.com](mailto:pavel.isa.contreras@gmail.com) es consultor y Juan Cheaz [jcheaz@rimisp.org](mailto:jcheaz@rimisp.org) es Coordinador del Proyecto “Alianzas para el Empoderamiento Económico” de RIMISP.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. RESULTADOS .....	5
1.1. Estrategias y políticas .....	6
1.2. Implementación de la estrategia y logros alcanzados .....	7
2. FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS .....	12
2.1. Vinculados a los actores promotores de la red .....	13
2.2. Vinculados a los negocios beneficiarios y sus dueños/as .....	14
2.3. Vinculados a actores externos a la red (Estado, agencias, organizaciones rurales, empresas) ...	15
3. FACTORES CLAVE QUE LIMITAN LOS RESULTADOS .....	16
3.1. Factores vinculados a los actores promotores de la red .....	16
3.2. Vinculados a los negocios participantes y sus dueños .....	17
3.3. Vinculados a actores externos a la red (Estado, agencias, otras organizaciones rurales) .....	18
3.4. Limitaciones vinculadas a las formas concretas de implementar las acciones de RXT .....	18
4. LECCIONES.....	19
CONCLUSIÓN.....	21
REFERENCIAS .....	22
ANEXOS.....	22
1. Anexo 1. Participantes en el taller con productores – 27 de septiembre de 2011, Suchitoto.....	22
2. Anexo 2. Participantes en el taller con técnicos y gerencia de las organizaciones de apoyo a la RXT – 28 de septiembre, Suchitoto .....	24



## Red Xuchit Tutut: Aprendizajes sobre prácticas de economía solidaria en Suchitoto, El Salvador

Por Zeneida Rivera, Enrique Cardona, Rolando González, Carlos Cotto, Pavel Isa y Juan Cheaz

### INTRODUCCIÓN

El proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE) busca mejorar el impacto en el desarrollo y en los procesos de cambio institucional por parte de iniciativas sobre medios de vidas rurales y acceso a mercados en América Latina y el Caribe. Para ello, facilitará el establecimiento de una red de trabajo colaborativa que generará aprendizajes útiles para promover cambios necesarios en el ambiente donde las iniciativas se desarrollan, así como las estrategias para su implementación.

El foco del proyecto es vincular a diversos actores sociales para que trabajen de manera conjunta en aprender de sus respectivas experiencias sobre proyectos de medios de vida rurales y acceso a los mercados (pasados o en curso), que representen "Islas de Éxito". Es decir, proyectos que han obtenido resultados tangibles y cuyas experiencias podrían ser valiosas para el aprendizaje, la multiplicación y la promoción de cambios en políticas y procesos institucionales. Este documento sistematiza la experiencia de la Red Xuchit Tutut, una organización de negocios establecida en 2007 en el Municipio de Suchitoto en El Salvador por cuatro instituciones, con el objetivo de construir una **"red de negocios locales" para promover relaciones** comerciales y sociales entre negocios, productores y prestadores de servicios, aprovechando la producción local y las capacidades internas.

La estrechez de los mercados es uno de los obstáculos más importantes a los que se enfrentan las economías pobres. La pequeñez del mercado se debe al bajo nivel de ingreso de la población, lo que a su vez obstruye los procesos de tecnificación, de aprovechamiento de economías de escala y de aumento de la productividad, condenando el mercado a la pequeñez y la pobreza. En palabras de Gunnar Myrdal, se trata de una trampa de "causación circular y acumulativa". Ese es el caso tanto para economías nacionales como locales ubicadas en territorios específicos. Para estas últimas, el reto tiene particularidades de las que vale destacar dos. Primero, al no tratarse de entidades nacionales, tienen a su disposición un conjunto limitado de instrumentos de promoción del desarrollo. No disponen de moneda propia, de estructuras impositivas generalizadas o de controles fronterizos

sobre flujos de personas o mercancías. Segundo, la identidad local, el sentido de pertenencia y la confianza interpersonal pueden constituirse en activos relevantes para la articulación de esfuerzos de desarrollo. En otras palabras, el capital social, algo que a nivel nacional podría ser más difuso, a nivel local puede constituir una de las bases más importantes para impulsar iniciativas y proyectos de desarrollo como las de la Red Xuchit Tutut que se atrevió, a partir de la confianza y la identificación de un proyecto común, a crear un instrumento novedoso de política para el desarrollo, a potenciar la expansión de los mercados locales y a fortalecer la organización comunitaria.

En la actualidad, el municipio de Suchitoto es, en mucho, un territorio de personas reubicadas o de retorno. La ciudad fue literalmente convertida en un pueblo fantasma durante la guerra salvadoreña (1980 - 1992), e hizo que la mayoría de sus habitantes buscaran el exilio o se incorporaran a la lucha. A raíz de los acuerdos de paz de inicios de los noventa, hombres y mujeres combatientes de la insurgencia se fueron reubicando en Suchitoto y otros municipios del Departamento de Cuscatlán. Como resultado del abandono de la ciudad, la arquitectura colonial predominante en el casco urbano de Suchitoto se conservó, incluyendo las calles empedradas, casas de adobe y tejas y balcones forjados, y hoy, junto al atractivo del lago Suchitlán y el Cerro de Guazapa, sirven de base para una incipiente y prometedora actividad turística. No obstante, la agricultura sigue siendo la principal actividad económica de la zona, la cual está dominada por productores muy pequeños y pobres. Por ello, Suchitoto es uno de los municipios con mayor incidencia de la pobreza en El Salvador. De hecho, el porcentaje de población pobre en el Departamento casi duplica la media nacional, y la escolaridad media es casi un grado menos.

La Red Xuchit Tutut (RXT) fue inicialmente formada e impulsada por cuatro organizaciones: la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Aprovechamiento y Comercialización Renacer de Guazapa de Responsabilidad Limitada (ACORG DE RL), Inversiones Agrícolas Salvadoreña (INACOSAL S.A. de C.V), el Comité de Reconstrucción y Desarrollo Económico Social de Comunidades de Suchitoto (CRC), y la Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES). En la actualidad, más de un centenar de negocios forman parte de la red, con el apoyo de la cooperación internacional RXT ha creado un vale propio llamado Unidad de Intercambio Solidario Suchitotense (UDIS), para potenciar el intercambio entre los negocios locales, ha promovido la instalación de un agromercado local que ha potenciado la actividad agrícola de la zona, incrementando la producción y la demanda de productos locales, y ha impulsado la articulación social para abordar problemáticas comunitarias críticas.

ACORG de RL es una de las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente están en Suchitoto, cuyas operaciones están muy vinculadas a la agricultura de la zona, principal actividad productiva del territorio. INACOSAL, inexistente en la actualidad, era una empresa abastecedora de insumos agrícolas en el municipio. Por su parte CRC y REDES son organizaciones no gubernamentales que promueven actividades de desarrollo económico y social, y de fortalecimiento organizativo en Suchitoto; la primera con un trabajo más local y la segunda con incidencia en 14 departamentos de El Salvador.

La metodología de este trabajo consistió en la revisión de la documentación recibida por la Red Xuchit Tutut. Adicionalmente, se realizó un recorrido por el territorio, entrevistas a actores e informantes clave como productores y técnicos de oficina y de campo, y se realizaron dos talleres, uno con negocios y personas integrantes de la red, y otro con personal técnico / gerencial de las instituciones auspiciadoras (ACORG, REDES, CRC) y una agencia de cooperación, las cuales hasta la fecha han acompañado el proceso apoyando en las áreas técnicas y financieras.

La segunda parte de este documento describe los resultados de la red, destacando además el número de personas beneficiarias, las políticas y estrategias seguidas, y las formas y la organización que requirió su implementación. La tercera parte discute los factores clave que incidieron en los resultados obtenidos incluyendo las alianzas con actores, el tipo de participación de las personas beneficiarias, y los roles de los actores externos como las agencias de cooperación. La cuarta parte aborda los factores tanto internos como del entorno que limitaron los resultados. La quinta recoge las lecciones aprendidas para la organización, para proyectos y programas similares y más generalmente para el proyecto AEE. La última sección concluye destacando la relevancia del caso sistematizado y los desafíos que enfrentan.

## 1. RESULTADOS

El proyecto Red Xuchit Tutut (RXT) se ubica exclusivamente en el municipio de Suchitoto, al Noreste de San Salvador a unos 338 metros sobre el nivel del mar. El municipio tiene apenas poco menos de 330 km<sup>2</sup> y está conformado por 28 cantones y 77 comunidades. Tiene una población urbana de 7 mil y la rural alcanza 20 mil personas. Se trata por lo tanto de un municipio eminentemente rural.

El trabajo de REDES, CRC, ACORG e INACOSAL en Suchitoto precede la conformación de la red. Sin embargo, la articulación entre estas organizaciones con el objetivo de crear un instrumento

novedoso de desarrollo viabiliza su creación. Con el apoyo de STRO, una agencia no gubernamental de cooperación de los Países Bajos, se crea en 2008 un instrumento o vale de intercambio económico complementario a la moneda oficial (el dólar de los Estados Unidos), la Unidad de Intercambio Solidario Suchitotense (UDIS), y la red se conforma inicialmente como un espacio para la circulación de ese instrumento. En septiembre de 2011, RXT reportó una participación en la red de más de 111 negocios rurales y urbanos. Sin embargo, el trabajo de la red no se limita a la circulación de este sistema de vales, sino que también se empeña en alcanzar otros objetivos económicos y sociales.

### 1.1. Estrategias y políticas

Inicialmente, el objetivo principal de la estrategia de RXT fue vincular activamente a los distintos agentes económicos del municipio, buscando que se generaran demandas y ofertas hacia adentro del territorio. Se consideró que había una demanda de la población y los negocios de Suchitoto que se **satisficían con “importaciones” (producción que se origina fuera del municipio) y que para explotar el potencial productivo de la zona, había que lograr redirigir esa demanda hacia productores y empresas locales.** En otras palabras, el objetivo era facilitar el encuentro entre demanda y oferta local que aumentara la producción total y generara un nuevo dinamismo económico. La idea subyacente, **consistente con la literatura del desarrollo, es que hay “potenciales escondidos” en la economía del territorio que deben ser explotados para superar las privaciones y generar ingresos y empleos.**

En función de ese objetivo, la estrategia fue un vale solo utilizable localmente en empresas y negocios que formaran parte de la red. Para potenciar el impacto del vale, se utilizó a ACORG, una cooperativa local, para que sirviese de institución emisora que otorgaba créditos en UDIS para compras en negocios de la red. Una importante pieza era INACOSAL, la principal abastecedora de insumos agrícolas en esta red, que recibía UDIS. Así mismo, se impulsaron políticas que contribuyeran a expandir el uso de los UDIS, por ejemplo:

- instauración de sistemas de pagos salariales parciales y de dietas en UDIS por parte de organizaciones participantes de RXT;
- impulso a la expansión de la red para ampliar la circulación de UDIS y lograr vincular en el mercado local a un número creciente de negocios;

- capacitación en la importancia de apreciar lo propio y sobre el impacto de comprar mercancías producidas localmente;
- la creación de un agromercado, un espacio de intercambio de mercancías producidas localmente que vincula especialmente a los productores rurales con los y las demandantes en la zona urbana. En ese espacio circula el UDIS;
- difusión en la comunidad de la existencia de la red y de los UDIS;
- formación y capacitación de jóvenes en la promoción de iniciativas empresariales propias;
- procura incorporar activamente a los negocios turísticos a la red a fin de vincular la circulación de UDIS con el flujo de recursos desde el exterior;
- la participación en ferias locales y foros sobre Economía Solidaria, finanzas rurales y otros; y
- el intercambio con organizaciones de desarrollo rural de otros territorios a fin de conocer sus experiencias y difundir la propia.

En adición al impulso al UDIS, la red se propuso crear espacios temáticos para la articulación de esfuerzos comunitarios sobre estos, los cuales son generalmente referidos a problemas que afectan a la comunidad tanto desde el punto de vista productivo como social y ambiental. Para ello promovió **dentro de la red, la creación de mesas de trabajo temáticas denominadas “Más Suchitoto”.**

## 1.2. Implementación de la estrategia y logros alcanzados

El primer paso fue realizar un estudio de factibilidad que permitiera evaluar la viabilidad de introducir un sistema de vales en Suchitoto. STRO (*Social Trade Organization* y Organización de Comercio Social), una organización sin fines de lucro de los Países Bajos que promueve sistemas de pagos alternativos y tecnologías apropiadas para la promoción del desarrollo en países pobres, que se había acercado a REDES para explorar la posibilidad y el interés de apoyar los programas de desarrollo

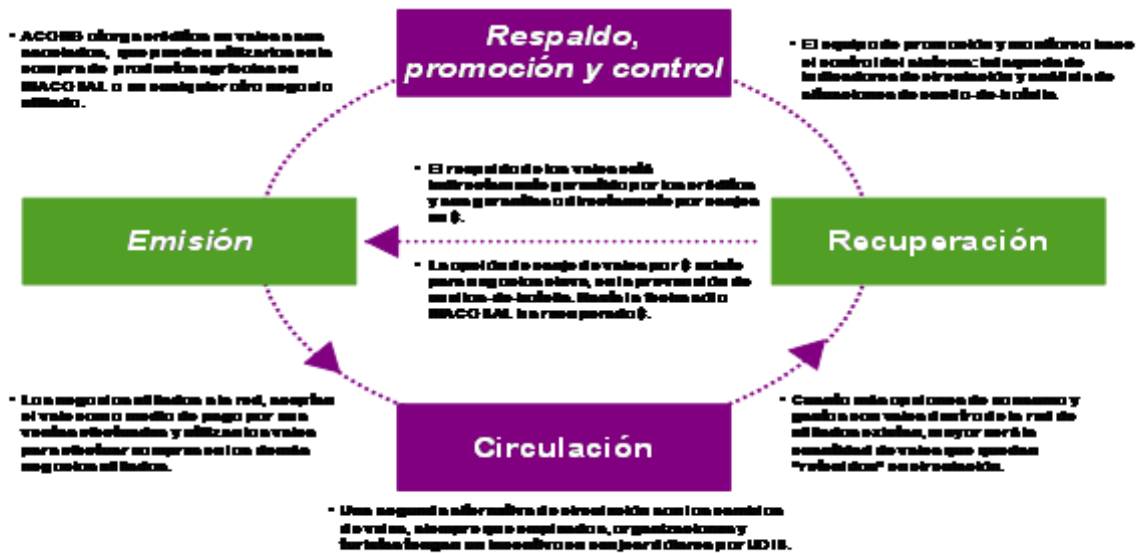
local con este tipo de herramientas, pagó y preparó dicho estudio que sentó las bases técnicas y organizativas para el lanzamiento del instrumento.



## Sistema de cerrado de los UDIS

### Perspectiva general del funcionamiento de los vales

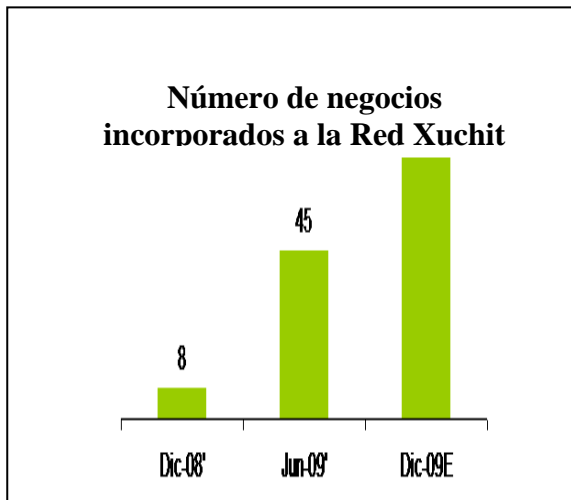
- El sistema de cerrado de los vales UDIS funcionan de la forma siguiente:



Como se advierte de la sección anterior, y derivado del estudio de STRO, la prioridad fue consolidar una red de negocios que consolidara un circuito de circulación con un volumen lo suficientemente grande como para hacer viable la iniciativa de introducción del UDIS. Eso implicaba la designación de una institución emisora que proveyera fondos en UDIS, la participación de un gran agente que recibiera UDIS y que diera un fuerte impulso al uso del instrumento y la articulación de un conjunto de negocios que recibieran y usaran UDIS para diversificar los negocios usuarios.







La recomendación de STRO fue que ACORG, una importante cooperativa de ahorro y crédito del municipio, fuera la institución emisora debido a su tamaño en términos del número de socios, la ubicación de sus oficinas en el centro de Suchitoto que permite una articulación más fluida con los negocios turísticos y con un intenso comercio interno, y por ser financieramente estable.

Adicionalmente se identificó a INACOSAL como una importante institución social tanto por su presencia en el municipio y su participación en el entramado institucional de la zona, como por el volumen de comercio que manejaba. Las otras dos organizaciones de importancia que debían de conformar el grupo fundacional de la red eran REDES y CRC por ser las dos instituciones de mayor importancia en el municipio en términos de su participación en iniciativas de desarrollo y su fuerte credibilidad. Finalmente, entre esas cuatro organizaciones se identificó un importante nivel de relacionamiento institucional, **financiero y político que creaba una “masa crítica” de tipo social e institucional** que hacía factible el proyecto. El diagrama anexo resume el funcionamiento propuesto y diseñado.

El proyecto fue lanzado en 2008 esencialmente a partir de las cuatro instituciones fundadoras de RXT proveyendo créditos en UDIS desde ACORG a sus asociados, que a su vez compraban insumos y otros abastos a INACOSAL. Los vales fueron donados por STRO. Simultáneamente, el número de negocios participantes en la red que aceptaban UDIS fue incrementándose, gracias al esfuerzo de divulgación y de promoción de la red, y del potencial que entraña el fortalecimiento de las relaciones económicas entre los actores locales a través de los talleres APLN (Apreciando lo Nuestro) de valoración del acervo cultural e histórico de Suchitoto y de su producción y su gente. Mientras en diciembre de 2008 el número de participantes era apenas de ocho negocios, en agosto de 2009 alcanzó un total de 45 y se estimó que para diciembre debía llegar a 70.

Ese número implicaba que la red disponía de una variedad mediana de negocios, los cuales se concentraban en negocios de consumo local (comedores, tiendas urbanas y rurales para venta de productos canasta básica, clínicas, granjas, agro-servicio, repuestos), turismo restaurantes, hostales, paseos de lancha y rutas) e insumos agrícolas. En ese momento, sin embargo, se identificaba la

necesidad de incrementar la diversidad de negocios hacia otras actividades como servicio de transporte y almacenes/tiendas comerciales.

Una vez logrado un número significativo de negocios incorporados, los actores de la red ampliaron su trabajo hacia otras áreas crítica del desarrollo que dieran mayor sustento al esfuerzo de desarrollo colectivo y que expandiera el radio de acción hacia otras temáticas de alto interés para la comunidad. En particular, REDES con el concurso de STRO y otras organizaciones impulsaron la iniciativa Más Suchitoto, la cual se articuló alrededor de seis mesas de trabajo, para construir un sueño o visión:

- Mesa de cultura, la cual se fusionó con la mesa de economía.
- Mesa de comunicación organizacional, la cual se fusionó con la mesa de economía.
- Mesa de Economía Solidaria, la cual está activa.
- Mesa de derechos sexuales y reproductivos, la cual está actualmente inactiva.
- Mesa de agricultura sustentable, la cual está activa.

### ¿Qué es Más Suchitoto?

Una definición propia de las organizaciones participantes

- Es un proceso participativo, inclusivo, creativo y constructivo que busca el desarrollo de un Suchitoto más fuerte e integrado
- Procura potenciar la colaboración entre instituciones y de las zonas rural y urbana en Suchitoto a través de las mesas de trabajo
- Busca fortalecer el proceso de Economía Solidaria
- La Economía Solidaria es un eje transversal en esta coordinación interinstitucional
- Las mesas tendrán su propio nivel de evolución a medida que el proyecto continúe, buscando sumar esfuerzos institucionales
- Es un movimiento social que buscar generar procesos de cambio social en diversos ejes (salud, cultura, economía solidaria, agricultura, fortalecimiento institucional, etc.)

Más Suchitoto es un esfuerzo sinérgico en el que participan actores de la red y que se concentra en actividades no comerciales.

Finalmente, el esfuerzo de la RXT ha tenido resultados concretos al menos en tres ámbitos: el económico, el organizativo y el de comunicación.

En el ámbito económico, la existencia de la red y la circulación del UDIS han contribuido a:

- Reactivar la economía tanto rural como urbana. Los volúmenes de venta son superiores y la producción es mayor, y a
- Crear vínculos comerciales y económicos entre distintos actores que estaban previamente desconectados.

El aumento de las ventas es quizás el logro concreto más importante. Vale indicar que para el caso de los productores agropecuarios de las comunidades rurales, la creación del agromercado ha sido indispensable para concretar los beneficios de la red.

En el ámbito organizativo, se advierte una participación importante de productores de la red en ferias de turismo a nivel local, se han ampliado las mesas de trabajo local sobre economía y agricultura, se ha mostrado un nuevo interés en establecer convenios con la RXT por parte de organizaciones que no forman parte de ella y se han fortalecido las capacidades de coordinación de la red y de implementación de acciones, lo que en parte se ha debido a un involucramiento más activo del personal de coordinación y a un mejor equipamiento físico.

Finalmente, en el ámbito de la comunicación, la red se ha proyectado más allá del municipio y del país gracias al uso de materiales y medios digitales de comunicación para la promoción, ha crecido debido a que desarrolló un importante componente de comunicación de los beneficios colectivos del trabajo en red y del instrumento introducido, y ha fortalecido el nivel de conciencia, especialmente en jóvenes, sobre la importancia del consumo de lo local. El impacto hacia el exterior ha motivado, además el interés académico por esta experiencia de Economía Solidaria, lo que ha generado algunas iniciativas de estudios del caso.

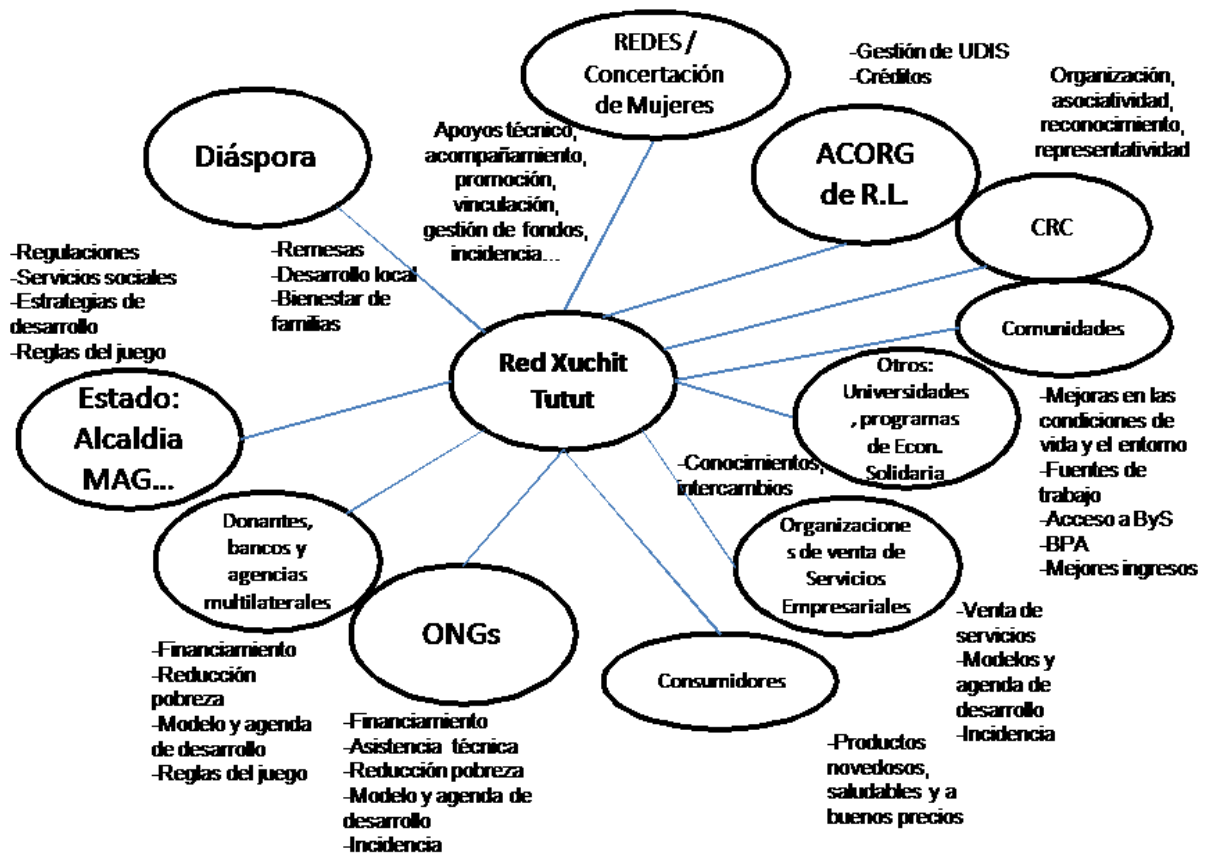
Pero, ¿qué factores incidieron en que RXT alcanzara estos éxitos? ¿Se trata principalmente de factores asociados a los actores promotores de la red, a las personas y negocios beneficiarios o a los actores externos como la cooperación? En realidad se trata de una combinación particular. La siguiente sección describe los más importantes.

## 2. FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS

Durante el proceso de sistematización de la presente experiencia se ha hecho un esfuerzo no solamente en destacar los principales resultados en términos de mejoras concretas en las condiciones de los grupos de mujeres participantes, las innovaciones en los procesos y los cambios en el entorno relevante. Nos hemos enfocado particularmente en entender cuáles son los factores que, desde ese entorno relevante, ayudan u obstaculizan el avance, el impacto y la sostenibilidad.

La siguiente gráfica ubica a la RXT en un entorno de actores relevantes. Estos actores son diversos, con agenda e intereses específicos en relación a distintos aspectos de la Red de Comercio Solidario. Es en las relaciones con esos distintos grupos de actores –en la búsqueda de intereses comunes, el intercambio de capacidades, la movilización de recursos, la interlocución con las entidades reguladoras, la negociación de acuerdos de colaboración, la identificación de cambios en políticas y en las prácticas, ideas y creencias de los actores, entre otros–, donde se pueden encontrar posibles áreas de innovación y cambio institucional. Igualmente es en relación a algunos de los principales actores que hemos identificado factores que inciden positiva o negativamente en los resultados e innovaciones de la RXT.





### 2.1. Vinculados a los actores promotores de la red

El trabajo de muchos años en iniciativas de desarrollo de REDES y de CRC ha sido, el factor de éxito más importante de la RXT. El resultado de esto ha sido un importante nivel de visibilidad y reconocimiento de la comunidad suchitotense, y un elevado nivel de liderazgo que les permite articular esfuerzos de empresas y organizaciones. Esto le dio el suficiente “capital” para persuadir e integrar a organizaciones y negocios a la red, y para que la entrada de UDIS gozara de cierto nivel de confianza.

De otro lado, la existencia de ACORG como institución financiera con una relativamente extensa cobertura en el territorio en términos del volumen de créditos y de socios, además de las capacidades técnicas necesarias, fue una pieza clave en lograr impulsar el proyecto de la red y la introducción del

UDIS. Sin embargo, hay que reconocer que el otorgamiento de créditos en UDIS para la compra de insumos agrícolas facilitó la circulación inicial de los vales.

Un tercer factor es el cercano trabajo que esas tres organizaciones han desarrollado en los últimos años y las muy estrechas relaciones institucionales que tienen. De hecho, algunas organizaciones participan dentro de las estructuras de gobierno de otras; es decir, sin socias o accionistas. Por ejemplo, ACORG e INACOSAL fueron creadas con fondos de proyectos administrados por REDES. Así mismo, CRC es socia de REDES y de INACOSAL, y ACORG era socia de INACOSAL, al igual que REDES. Como resultado, varias de ellas coordinan en conjunto el diseño y ejecución de varios proyectos de desarrollo local. Además, entre ellas hay relaciones financieras, comerciales y de donaciones.

Finalmente, en adición a los factores anteriores, hay que destacar el fuerte rol promotor de REDES que empujó la iniciativa de la construcción de la red y el acompañamiento activo de CRC que contribuyó a articularla y expandirla.

## 2.2. Vinculados a los negocios beneficiarios y sus dueños/as

Otros factores relevantes se vinculan a las características y el desempeño de los emprendimientos beneficiarios, incluyendo los productores agropecuarios. Esto se debe a que una parte de estos tienen una importante experiencia organizativa en la medida en que son ex-combatientes desmovilizados o personas con experiencia organizativa de otro tipo. Esto resulta generalmente en un conocimiento y una disposición al trabajo en asociación.

En adición a esto, hay que indicar que de los documentos revisados se puede inferir con claridad que entre los actores de la red y de Más Suchitoto existe una importante conciencia de la historia del territorio, de su comunidad y de su gente. Esto sugiere un fuerte sentido de identidad y pertenencia que contribuye a la cohesión social y al empoderamiento social.

Estos dos elementos se combinaron para generar una actitud de parte de los productores para participar activamente en la búsqueda de nuevos mercados, aceptar el reto de usar un novedoso instrumento monetario, y darse a conocer por instituciones y actores dentro y fuera del territorio. Un

resultado concreto fue la creación del agromercado y del Comité de Agromercado que lo lidera y organiza.

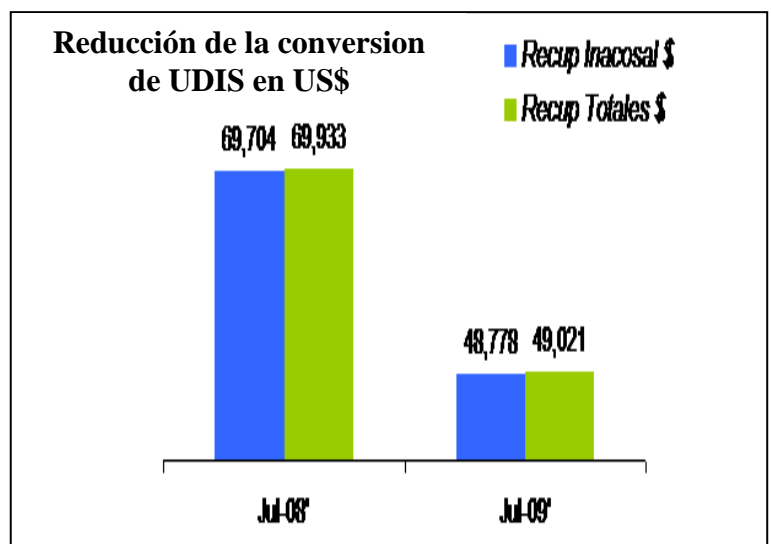
### 2.3. Vinculados a actores externos a la red (Estado, agencias, organizaciones rurales, empresas)

Sin dudas que la iniciativa de STRO y el apoyo técnico y financiero otorgado para la introducción de los UDIS es el factor externo más importante que ha contribuido al trabajo y los logros de la red. Además, STRO ha sido una organización entusiasta del proyecto y se ha empeñado en fortalecer y mejorar aspectos técnicos críticos para una creciente circulación y sostenibilidad del uso de los UDIS.

Además, algunos miembros de la red argumentaron que un factor importante que explica la fuerza del impulso de la iniciativa fue la falta de apoyo externo que se percibía en los productores rurales y en los negocios urbanos en Suchitoto. Esto les empujó a buscar alternativas desde ellos mismos y en un esfuerzo colectivo.

Por último, aunque más bien simbólico, el trabajo de la red recibió el respaldo del gobierno local de Suchitoto a través de un reconocimiento de la importancia de la iniciativa. Un apoyo más decidido parece haber ofrecido el Ministerio de Turismo en Suchitoto que ha participado de forma más activa en el impulso del trabajo de la red a nivel de los establecimientos del sector.

La sección siguiente discute los factores que han limitado los resultados alcanzados por RXT y se organiza en las mismas líneas que esta. Se adicionan, sin embargo, limitantes relacionadas con las formas concretas en que se implementaron las acciones de la RXT.



### 3. FACTORES CLAVE QUE LIMITAN LOS RESULTADOS

#### 3.1. Factores vinculados a los actores promotores de la red

Hay cinco factores destacados vinculados a los actores promotores que han limitado de manera importante los logros de la Red Xuchit Tutut. En primer lugar, la inexperiencia en la gestión de un instrumento económico nuevo y poco conocido. La emisión y gestión de vales o unidades monetarias requiere de una demanda técnica relativamente alta, y por lo tanto de un importante nivel de aprendizaje, lo que a su vez hace posible la determinación de contribuir con la iniciativa. En la medida en que el nivel de aprendizaje y de internalización de la forma de operación y de las ventajas del instrumento por parte de algunos actores clave fue menor al deseado, el esfuerzo sostenido que se requería tuvo un menor empuje al que hubiese sido posible. Esto contribuyó a que en momentos de dificultades, estas fueran más difíciles de superar y contribuyeran a que la sostenibilidad de la iniciativa aún no esté plenamente garantizada.

Un segundo factor limitante, el cual ha sido probablemente el más importante, ha sido la quiebra y salida de INACOSAL. Este actor era crítico debido al volumen de ventas en UDIS que manejaba, el cual garantizaba niveles importantes de circulación a partir de los créditos en UDIS otorgados por ACORG a sus socios. Al salir INACOSAL del sistema, el volumen de circulación se redujo de forma significativa, contribuyendo a reducir el tamaño de las operaciones en vales y el impacto y la capacidad de movilizar recursos y estimar la producción de la red. La gráfica anterior refleja la caída en la conversión de UDIS en dólares como resultado de los dos factores mencionados.

Un tercer factor es que los recursos propios de los actores de la red para apoyar su articulación y el fortalecimiento de las capacidades productivas y organizativas de los miembros eran muy reducidos. Esto limitó en particular las posibilidades de impulsar el desarrollo productivo de los miembros, un aspecto clave para poder participar con posibilidades de éxito en mercados más amplios. Cabe destacar que, especialmente en el ámbito rural, las condiciones de producción a nivel tecnológico y de recursos son extremadamente limitadas por lo que las capacidades competitivas de estos parecen limitar su alcance al entorno territorial. A pesar de eso, lograr eso era en sí mismo una meta significativa para ellos. Esto refleja las limitaciones estructurales de la producción rural en Suchitoto.



Un cuarto elemento limitante es la fragmentación política de los actores participantes. A pesar de tener un historial envidiable de trabajo conjunto, los orígenes políticos de las organizaciones eran diversos y eso contribuyó a que el trabajo no fuese todo lo articulado que pudo haber sido.

Finalmente, el hecho de que parte de la comunidad suchitotense sea una de desplazados y desmovilizados de la guerra salvadoreña, genera desconfianza en otra parte y contribuyó a limitar los logros en materia de ampliación y consolidación de la red. Según algunos participantes en la red, existe una percepción en parte de la comunidad de que, por ejemplo, quienes participan en los agromercados son militantes políticos y eso restringe la concurrencia a él en la medida en que se percibe como un espacio económico de una parcela política y no uno para todo el municipio.

### 3.2. Vinculados a los negocios participantes y sus dueños

Como se mencionó antes, probablemente el factor más limitante de parte de las empresas que participan, en particular las rurales, es su limitada capacidad productiva y competitiva. Esto se traduce en que su potencial para satisfacer la demanda de mercados más amplios, como lo que podría generar el comercio en la red, sea restringido.

Además, la escasa articulación entre los agentes económicos del territorio y su bajo nivel de conocimiento de las capacidades y demandas locales también se convirtió en una restricción contra la que hubo que desarrollar esfuerzos. Ambas, la demanda y la oferta, estaban volcadas hacia el exterior y restringidas por los canales de comercio regionales frente a los cuales los negocios locales, especialmente los agrícolas rurales, tienen escaso poder. Sin embargo, la alternativa local no era una, lo que obligó a un esfuerzo de reconocimiento mutuo y de construcción de vínculos comerciales. En el caso de los negocios rurales, el agromercado parece haber tenido un rol destacado en ello.

Finalmente, muchos negocios mostraban desconfianza respecto al nuevo instrumento de pago y su capacidad de conversión a dólares. Esto significó una importante resistencia que limitó el crecimiento de la red y el circuito de circulación de los UDIS. Esto fue alimentado por algunos inconvenientes e inconformidades que presentaron algunos socios de ACORG que recibieron préstamos en UDIS y realizaron compras en INACOSAL.

### 3.3. Vinculados a actores externos a la red (Estado, agencias, otras organizaciones rurales)

RXT enfrentó otras dos limitaciones asociadas a actores externos. El primero fue la limitación de recursos que tuvieron los promotores de la red desde las agencias de cooperación. El esfuerzo fue desarrollado con un reducido apoyo externo, aunque el que hubo fue ciertamente vital, en particular el caso de STRO y otras agencias que han apoyado a REDES en su trabajo en Suchitoto. El segundo fue el tímido apoyo del gobierno local y la virtual ausencia del gobierno nacional, a excepción del MITUR-Suchitoto, cuyo apoyo y presencia pudo haberle dado un impulso significativo tanto en términos de la profundidad de los logros como de la expansión horizontal de la red para estimular a un número más elevado de pequeños negocios pobres a través de la circulación de UDIS.

### 3.4. Limitaciones vinculadas a las formas concretas de implementar las acciones de RXT

Por su parte, negocios asociados a la red han expresado preocupaciones sobre cuestiones muy concretas relativas a la operación de la RXT, en particular en el agromercado. Una de ellas es que su ubicación no es óptima resultando en una afluencia menor a la potencial. Otra es que la comunicación sobre la existencia de la red y el funcionamiento de las UDIS ha sido insuficiente en el municipio, lo que ha limitado la expansión de la RXT.

Un tercer factor es que se advierten discontinuidades en la disponibilidad de productos en el mercado, lo que reduce su atractivo. Esto tiene que ver con dos razones. Una de ellas, ya mencionada, es que la capacidad productiva de muchos de sus asociados rurales es muy limitada (escasez de tierra, baja productividad, limitado acceso a crédito, etc.) lo que se traduce en una reducida capacidad de oferta en el agromercado. La otra es que hay problemas evidentes de acceso físico a las fincas, en particular por el pésimo estado de las vías de comunicación, y por tanto de transporte de la producción hacia el agromercado y más generalmente hacia los mercados regionales.

Un cuarto factor mencionado por los productores es que el Comité del Agromercado, distinto a otros espacios de trabajo en la red, no ha jugado un rol suficientemente activo en la gestión del mercado y en su impulso. Indican que hay todavía persiste falta de información en la comunidad y falta de visibilidad del agromercado para atraer nuevos clientes, y el hecho de que se limite a un día a la semana y este sea los domingos reduce el potencial de colocación de productos en los restaurantes.

Además, advierten de la ausencia de una estrategia para alcanzar mercados alternos, lo que significa que la red parece descansar demasiado en la estrategia del agromercado, el cual es restringido.

De la evaluación de los factores internos y externos que han potenciado y limitado los logros de RXT se derivan lecciones claras de la experiencia, tanto de cara a la propia red, como a proyectos e iniciativas similares. Esto se discute en la próxima sección.

#### 4. LECCIONES

Una primera gran lección de los logros de la RXT es que nunca se deben subestimar las capacidades propias de los emprendimientos rurales y urbanos y de los potenciales escondidos que tienen las economías locales pobres. En general, son economías pobres porque no ha tenido la oportunidad para encontrar y explotar sus potenciales. La experiencia de la red con los UDIS y el agromercado es que los productores rurales pudieron incrementar de forma significativa sus ventas y que la iniciativa hizo una diferencia en sus ingresos y su nivel de bienestar solo por el hecho de abrir oportunidades de mercado.

Una segunda lección tiene que ver con el potencial del esfuerzo solidario y colectivo. Una iniciativa como esta fue posible gracias a una acción colectiva que procuraba el beneficio común. Por ello, lograr una adecuada articulación de los impulsos solidarios es vital. Varios miembros de la red destacaron la importancia del valor de la solidaridad, la cooperación y el intercambio.

Una tercera lección es la importancia de la autovaloración y del conocerse a sí mismos. La RXT se construyó en parte a partir de la identificación de la historia, de los valores y de las potencialidades de Suchitoto y su gente. La experiencia de los talleres APLN (Apreciando Lo Nuestro) cimentó bases fuertes para orientar el esfuerzo comercial hacia la compra de productos locales, una pieza clave de los logros de la red.

Una cuarta lección tiene que ver con la necesaria integralidad de los esfuerzos de desarrollo. La experiencia de la RXT muestra luces y sombras al respecto. Por un lado, explotó exitosamente los factores subjetivos como la autoestima y otros objetivos como la expansión de los mercados o la

capacidad asociativa y organizativa. Por otro lado, los avances en materia de desarrollo productivo fueron reducidos lo que constriñó sus logros. En palabras de un productor miembro de la red: *“El agromercado empieza con la semilla que voy sembrar”*.

Sin embargo, las lecciones también devienen de experiencias negativas. Una de ellos es que es muy relevante conocer las capacidades y limitaciones de los actores. La experiencia de la salida de INACOSAL fue dura para la RXT y debilitó la circulación de UDIS. Una adecuada evaluación de cada actor clave es sumamente importante a la hora de asignar responsabilidades críticas.

En adición a las lecciones generales, muchos miembros de la red, en especial de las zonas rurales destacaron lecciones muy concretas. Una de ellas es la necesidad de continuar y fortalecer los esfuerzos de comercialización robusteciendo y expandiendo el agromercado, pero además buscando nuevas estrategias de comercialización que expanda los horizontes. Otra fue la necesidad de complementar la estrategia comercial con una productiva. En particular, se destacó la necesidad de mejorar la calidad de los productos para incrementar la demanda y mejorar los precios. Como dijo un productor: *“Los productos hablan por nosotros”*.



## CONCLUSIÓN

La experiencia de la Red Xuchit Tutut es valiosa varios sentidos. Por una parte, reitera la enorme importancia de lograr que los pequeños emprendimientos, en particular los rurales, se vinculen a mercados ampliados que permitan sacar ventajas de sus potencialidades productivas muy frecuentemente constreñidas por la falta de mercados. El caso de RXT es aún más llamativo que otros porque ese acceso se dio en un contexto muy restringido, es decir, de creación y expansión de un mercado local pequeño antes que un acceso a un mercado amplio regional, nacional o internacional.

Por otra parte, apunta también a que este tipo de logros solo es posible en el marco de esfuerzos colectivos y solidarios, que articulen esfuerzos múltiples y que se fundamenten en la cooperación y el aprendizaje. Difícilmente esto sea posible a través de iniciativas individuales en la medida en que estas no logran transformar el entorno.

Adicionalmente, el caso de RXT también releva cómo la innovación que logra ser asumida puede contribuir a lograr objetivos críticos para el colectivo. En este caso, gracias a un apoyo externo, se introdujo una innovación monetaria que fue apropiada por los y las participantes y contribuyó a romper el cerco de mercado de los negocios de Suchitoto.

No obstante, RXT enfrenta desafíos muy significativos. Sus logros no están consolidados ni son claramente sostenibles. En primer lugar, debido al tamaño de la red y al volumen de operaciones, la circulación de UDIS está muy por debajo de su potencial y del nivel necesario para su sostenibilidad. Adicionalmente, la propia red y sus actividades no son sostenibles sin el apoyo recibido por REDES en el marco de algunos proyectos de cooperación.

En segundo lugar, la expansión del mercado para los negocios locales gracias a los UDIS y el agromercado es todavía muy pequeña. Aunque ha hecho una importante diferencia, como apuntaron varios productores, urge lograr estrategias de mercados alternativos al tiempo que se fortalecen los mercados locales.

En tercer lugar, la expansión de los mercados necesariamente debe ser complementada con una estrategia de desarrollo productivo y de transformación de las prácticas agrícolas, manufactureras o

de servicios que incremente la productividad y mejore la calidad. Es lo que, en última instancia, da sostenibilidad al esfuerzo.

Por último, el proceso de empoderamiento debe rebasar los estrechos marcos de lo local para proyectarse sobre el entorno institucional, de mercados y de políticas. Es el cambio en el entorno lo que construye un marco general que facilita el aprendizaje y el cambio. En el caso de RXT, más allá del micro entorno, los cambios han sido muy pequeños, confina los logros a sus limitadas dimensiones actuales y restringe su expansión horizontal. La experiencia debería servir de base para proyectarse, articularse a otras similares y contribuir a generar un ambiente, especialmente de políticas públicas, que promueve cambios a una escala mucho más amplia.

## REFERENCIAS

De Beer, K. y Jiménez, V. (2007). Fortaleciendo la economía de Suchitoto con un Sistema de Vales. Estudio de Factibilidad. STRO. San Salvador. Mimeo.

Pineda, B. y Briggs, B. (2010). Resultados Conferencia de Búsqueda. Instituto Internacional de Facilitación y Cambio (IIFAC). Presentación.

Red Xuchit Tutut/REDES/STRO (2010). Estructura Organizativa y Operativa + Suchitoto. Ejercicio Grupal. Presentación.

Red Xuchit Tutut (2011). "Evaluación 2011. Presentación.

STRO (2009). Proyecto UDIS. Líneas Estratégico-financieras 2010. Presentación.



## ANEXOS

### Anexo 1. Participantes en el taller con productores – 27 de septiembre de 2011, Suchitoto

- Teresa De Jesús Murillo – San Antonio de Almonte - Tienda y granos básicos
- Alberto Montoya – La Mora – Granos básicos y frutas
- Pedro Vázquez – San Antonio del Monte – Rosa de Jamaica y frutas, y granos básicos
- María Dolores Hernández – El Copinol – Frutas
- María Eufrosia Abrego – Monseñor Romero – Granos básicos
- María Magdalena Reales – El Milagro – Papaya y hortalizas
- Amparo López – Los Henríquez – Granos básicos
- Bernarda López- Los Henríquez – Granos básicos
- Bertila Vázquez – El Copinol – Quesadillas para el agromercado
- Nieves Ávila – El Copinol – Granos básicos, leche
- José Catalino Ávila – Granos básicos, ganadería, ajonjolí y champú
- Felícita Ávila Vázquez – Granos básicos, tamales, verduras y ajonjolí
- Yuniria Del Carmen Bonilla – Papaturre – Planta procesadora de frutas
- María Sánchez – Papaturre – Quesadillas, quesos y pupusas, café
- Lucía Ramírez – Papaturre – Frijol y maíz
- María Lucía Díaz - El Copinol – Granos básicos y verduras, productos orgánicos
- Vilma Noemy Riones – Papaturre – Planta procesadora de frutas
- Norma Cruz – Suchitoto – Tour operador
- Flor Hernández – El Copinol
- Neison Bautista – El Milagro
- Gladys Santos – El Milagro
- Zeneida Rivera- REDES
- Enrique Cardona- REDES

- Clara Luz Alarcón – CAT Suchitoto
- Juan Cheaz – RIMISP
- Pável Isa Contreras - Consultor

Anexo 2. Participantes en el taller con técnicos y gerencia de las organizaciones de apoyo a la RXT – 28 de septiembre, Suchitoto

- Zeneida Rivera (RXT)
- Enrique Cardona (RXT)
- Noel Santamaría (CRC),
- Agustín Galdamez (CRC),
- Ligia Abrego (RXT-REDES)
- Carlos Cotto (REDES)
- Vicky Santamaría (ACORG de R.L.)
- Pedro Celestino Rivera (ACORG de R.L.)
- José Mario Monge (ACORG de R.L.)
- Corina García (REDES)
- Rolando González (REDES)
- William Zetino (REDES)
- Cristina Santos (STRO)
- Víctor Jiménez (STRO)
- Mildred Vargas (CAT-MITUR)



- Juan José Cerrato (CAT Suchitoto)
- Clara Luz Alarcón (CAT Suchitoto)
- Pável Isa (Consultor)
- Juan Cheaz (RIMISP)

