

Innovar para competir: Posicionamiento y mercado de los agricultores a pequeña escala en África Oriental

Bihunirwa Medius / Henry Kinyua / Mainza Mugoya / Mohammed Shariff / Morrison Rwakakamba



Hivos
people unlimited

iied



Programa de aprendizaje

Pequeños productores como actores en el mercado globalizado

INNOVAR PARA COMPETIR: POSICIONAMIENTO Y MERCADOS DE LOS AGRICULTORES A PEQUEÑA ESCALA EN ÁFRICA ORIENTAL

Compilado por:

Bihunirwa Medius

Henry Kinyua

Mainza Mugoya

Mohammed Shariff

Morrison Rwakakamba

Miembros de la Red de Aprendizaje de África Oriental

International Institute for Environment and Development (IIED)
80-86 Gray's Inn Road, London, WC1X 8NH
Tel: +44 (0)20 3463 7399
Fax: +44 (0)20 3514 9055
newpubs@iied.org
www.iied.org

Hivos
Raamweg 16
PO Box 85565, NL- 2508 CG
The Hague, The Netherlands
info@hivos.net
www.hivos.net

Mainumby Ñacurutú
Edificio Sopocachi, Piso 1, Of. 103
Calle Teniente Campero N° 790, esquina Victor Sanjinez
La Paz – Bolivia
Tel: +591 2 291 0875
info@mainumby.org.bo
www.mainumby.org.bo

© IIEED/HIVOS/Mainumby.

D.L.: 4-1-760-13
ISBN: 978-99954-1-521-1

Citar: Bihunirwa *et al.* *Innovar para competir: posicionamiento y mercado de los agricultores a pequeña escala en África Oriental*. IIED/Hivos/Mainumby, London/The Hague/La Paz.

Traducción: Rose Marie Vargas

Edición e impresión de la versión en castellano:
Plural editores
Av. Ecuador 2337, esquina calle Rosendo Gutiérrez
Tel. (591-2) 2411018 / plural@plural.bo / www.plural.bo
La Paz, Bolivia

Impreso en Bolivia

Índice

Reconocimientos	4
Abreviaciones y siglas	4
Resumen	5
1. Introducción	6
1.1 Estructura del presente informe	7
1.2 El contexto cambiante de África Oriental	7
2. Los productores a pequeña escala y los mercados que funcionan para ellos	9
2.1 Productores de plátano en el distrito Kabarole, Uganda	10
3. La capacidad de tomar decisiones y actuar de los pequeños productores en las organizaciones: mecanismos de apoyo a los agricultores	12
3.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito (SACCO) para financiar la producción y comercialización	12
3.2 Asociaciones de comercialización y apoyo de organizaciones externas	13
3.3 Cómo repensar los modelos empresariales	13
3.4 Cómo crear incentivos para la comercialización colectiva	14
3.5 Cómo mediar entre los productores a pequeña escala y los mercados	14
4. Más allá de las políticas: la brecha de implementación en la política nacional y regional	16
4.1 Compatibilidad e incompatibilidad entre las políticas nacionales y regionales	19
4.2 Voces de los productores respecto a las políticas: ocupación de nuevos espacios sin capacidades	20
5. Conclusiones	22
Referencias y fuentes	23

Reconocimientos

Los miembros de África Oriental de la Red de Aprendizaje desean agradecer a Hivos e IIED por la oportunidad de participar en el programa global. Los debates con miembros latinoamericanos y de Asia, la participación en diferentes eventos en Europa y las visitas de campo efectuadas en distintas regiones han ampliado y enriquecido nuestro conocimiento

y aportado nuevas perspectivas al trabajo en nuestros países. También nos gustaría agradecer a todos los consultores que contribuyeron en los estudios individuales de algunos países, y particularmente a las organizaciones de agricultores y productores a pequeña escala que brindaron su tiempo y nos ayudaron a comprender sus dilemas y aspiraciones.

Abreviaciones y siglas

ACTESA	Alliance for Commodity Trade in Eastern and Southern Africa (Alianza para el Comercio de Mercancías en África Oriental y Austral)
ASARECA	Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa (Asociación para el Fortalecimiento de la Investigación Agrícola en África Oriental y Central)
ASDS	Agriculture Sector Development Strategy (Estrategia de Desarrollo del Sector Agrícola)
AU	African Unión (Unión Africana)
BJCS	Bukonzo Joint Cooperative Society (Sociedad Cooperativa Unida Bukonzo)
CAADP	Comprehensive Africa Agricultural Development Program (Programa de Desarrollo Agrícola Integral de África)
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa (Mercado Común para África Oriental y África Austral)
COMRAP	COMESA Regional Agro-inputs Program (Programa Regional COMESA de Insumos Agrícolas)
EAC	East African Community (Comunidad de África Oriental)
KACOFA	Kapchorwa Commercial Farmers' Association (Asociación de Agricultores Comerciales Kapchorwa)
KENFAP	Kenya National Federation of Agricultural Producers (Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia)
MAAIF	Ministry of Agriculture Animal Industries and Fisheries (Ministerio de Agricultura, Industria Pecuaria y Pesca)
NAADS	National Agricultural Advisory Services (Servicios Nacionales de Asesoramiento Agrícola)
NEPAD	New Partnership for Africa's Development (Nueva Asociación para el Desarrollo de África)
NGCU	Nyakatonzi Growers Cooperative Union (Sindicato Cooperativo de Productores de Nyakatonzi)
PMA	Plan for Modernisation of Agriculture (Plan de Modernización de la Agricultura)
OP	Organización de Productores
RATIN	Regional Agriculture Trade Intelligence Network (Red de Inteligencia Comercial Agrícola Regional)
OPR	Organización de Productores Rurales
SACCOS	Savings and Credit Cooperative Societies (Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito)
PP	Pequeño Productor
UBOS	Uganda Bureau of Statistics (Oficina de Estadísticas de Uganda)
UNBS	Uganda National Bureau of Standards (Oficina Nacional de Normas de Uganda)
UNFF	Uganda National Farmers' Federation (Federación Nacional de Agricultores de Uganda)

Resumen

Considerando la elevada concentración de población en este sector, la agricultura a pequeña escala en África es un elemento decisivo para la economía continental. Se observa bastante interés en la integración de los productores a pequeña escala en los mercados, así como en la producción de semilla mejorada, caminos rurales y facilidades de crédito. Las políticas agrícolas nacionales y regionales solían plantear que los productores a pequeña escala deberían ser parte de los mercados modernos a fin de incrementar sus ingresos. Hubo coincidencia respecto a colaborar a estos agricultores en el cumplimiento de los requisitos de calidad y cantidad de compradores provenientes de supermercados, plantas procesadoras y empresas exportadoras, y principalmente en su organización en cadenas de valor.

Sin embargo, la investigación y experiencia de los profesionales que trabajan con pequeños productores agrícolas muestra que este método no es apropiado para la mayoría de ellos en África. Menos del 20 por ciento está organizado en cadenas de valor o produce para la exportación destinada a supermercados, y la mayoría de la población aún compra gran parte de sus alimentos en mercados tradicionales abiertos y de comerciantes al menudeo. Estos datos deberían ayudarnos a comprender dónde y de qué manera la mayoría de los agricultores comercializa sus productos: tenemos que comenzar a ver a los productores a pequeña escala como actores económicos activos y no así como meros receptores de un orden económico. Comprender cómo funcionan los mercados informales ayudaría a mejorar los mecanismos que respaldan el acceso y flexibilidad de la informalidad, tomando en cuenta al mismo tiempo la inocuidad alimentaria y preocupaciones ambientales y evitando la corrupción, entre otros factores negativos

que actúan en contra de los intereses de los agricultores y consumidores.

En África Oriental, la agricultura de los pequeños productores corresponde a cerca del 75 por ciento de la producción del sector y más del 75 por ciento del empleo (Salami *et al.*, 2010). No obstante, las contribuciones de los pequeños productores agrícolas a un crecimiento acelerado de la región siguen siendo limitadas. El impulsor del crecimiento es más bien el sector de servicios. En Uganda y Kenia, el sector de servicios se ha desarrollado rápidamente, con una tasa de crecimiento de alrededor de 9,5 por ciento, y ha superado el aporte de la agricultura al PIB (NPA, 2010; Salami *et al.*, 2010).

Durante 2007 y el primer semestre de 2008 el mundo ha experimentado incrementos en los precios de los alimentos que han alcanzado niveles de crisis, la cual ha dado lugar a una inestabilidad macroeconómica y mayores niveles de pobreza y hambre en muchos países africanos. Debido al aumento de la inflación, los pequeños productores agrícolas de gran parte de África Oriental han restringido su área de plantación debido a los elevados costos de producción. Pese a la importancia de la agricultura a pequeña escala en África, a las políticas y prácticas actuales les falta el análisis conceptual y empírico para respaldar a este importante segmento de la población y de esa manera sentar las bases para un desarrollo y mitigar la volatilidad de los precios de los alimentos. Los intentos de modernizar la agricultura no han modificado su esencia de manera significativa. La agricultura aún respalda los medios de vida del 80 por ciento de la población africana (ADB, 2010) inmersa en la agricultura de subsistencia como parte de una gran cartera de actividades generadoras de ingresos familiares.

Introducción

El presente documento ha sido elaborado a partir de estudios realizados por los miembros de la Red de Aprendizaje de África Oriental, del programa de conocimientos Productores a Pequeña Escala como Actores en el Mercado Globalizado, a cargo de HIVOS, IIED y una red global dirigida por Mainumby desde Bolivia, entre 2008 y 2012. La meta del Programa de Aprendizaje ha sido mapear e integrar conocimiento en torno a los dilemas que confrontan los pequeños productores en los mercados global, regional y nacional. Se propuso trabajar con diferentes actores –organizaciones de productores, empresas agroalimentarias, instituciones académicas y de desarrollo– a fin de incorporar nuevas voces, conceptos e ideas al debate global. Es así como pretende apoyar a la comunidad del desarrollo, a los encargados de formular políticas, a organizaciones de productores y a las empresas en su búsqueda de políticas y prácticas mejor documentadas.

El objetivo de este documento consolidado es presentar los principales hallazgos, ideas, preguntas y desafíos que los estudios de los miembros de la Red de Aprendizaje produjeron en la región. La mayor parte de los documentos fuente no han sido publicados, pero se puede acceder a ellos contactando a sus autores. Estos documentos contribuyen a los tres temas principales –identificados por la red global–, los cuales se utilizaron también para Latinoamérica y Asia:

1. Políticas públicas, acuerdos comerciales regionales y los pequeños productores como actores.
2. Modalidades institucionales públicas y privadas que promueven el protagonismo de los pequeños productores en sus organizaciones económicas y cadenas de valor.
3. Los “otros mercados”: informalidad, otras lógicas económicas y la capacidad de los pequeños productores para tomar decisiones y actuar.

Los estudios de África Oriental tienen como base entrevistas de campo con grupos de

productores, agricultores y comerciantes individuales, interesados en diversas cadenas de valor, al igual que análisis de datos secundarios de Kenia, Uganda, Tanzania y Etiopía. Los hallazgos preliminares han sido objeto de debate en diferentes eventos regionales y globales de la red, al igual que en seminarios organizados por el programa en Europa.

Agency (del inglés) se define como la capacidad de los productores a pequeña escala y sus organizaciones para adoptar una posición y tomar decisiones acertadas a fin de defender sus intereses y estar en condiciones de actuar en torno a estas. A través de estos lentes, los estudios detectaron que la mayor parte de los pequeños productores agrícolas no está organizada, o lo está bajo estructuras más informales. De ahí que, con una agenda de desarrollo enfocada en los mercados formalmente organizados, las políticas públicas y las intervenciones privadas benefician únicamente a una minoría de agricultores a pequeña escala, muchas veces a los que cuentan con mayores recursos. La mayoría de los pequeños productores agrícolas –los excluidos o los que prefieren no involucrarse en estructuras formales– operan principalmente en mercados informales que posiblemente estén bien estructurados y funcionen mejor para ellos.

Con esta consideración, es necesario que el debate esté dirigido hacia donde los productores a pequeña escala están y no así donde esperamos que estén. En lugar de considerar a estos como víctimas de la globalización y “beneficiarios” necesitados de ayuda para su inclusión en los mercados, debemos comprender cómo logran que los mercados funcionen para ellos y cómo arriban a las decisiones que toman para acceder al mercado. En otras palabras, ¿cómo ejercen su *agency*, individual y colectivamente para lograr sus propios objetivos?

Con ese trasfondo, el presente documento analiza la forma de operar de los pequeños productores agrícolas desde la perspectiva de su *agency*. Analiza asimismo de qué manera las respuestas (o falta de ellas) –desde el punto de

vista de las políticas públicas, las empresas o intervenciones del desarrollo– han fomentado o impedido que los productores compitan en mercados locales o regionales. Identifica las oportunidades que tienen los pequeños productores agrícolas de configurar, informar e influir en las políticas que son fundamentales para su existencia, y en la reglamentación de las políticas que sustentan su participación ventajosa en el mercado globalizado.

1.1 Estructura del presente informe

Este informe está estructurado para presentar los principales hallazgos en torno a los tres temas principales utilizados por la Red de Aprendizaje, así como los datos más importantes relacionados con los dilemas que confrontan los productores en los mercados global, regional y nacional.

- El resto de esta introducción (sección 1) examina el contexto de la agricultura de los pequeños productores en África Oriental y resume los principales hallazgos de los estudios.
- La sección 2 presenta los principales hallazgos con relación a los pequeños productores agrícolas y los mercados que funcionan para ellos.
- La sección 3 es una síntesis de las modalidades y prácticas institucionales que se promocionan o reconfiguran en beneficio de los pequeños productores agrícolas.
- La sección 4 es un resumen de los hallazgos más importantes en torno a las políticas nacionales y acuerdos comerciales regionales relacionados con la agricultura, espacios políticos y acciones de los pequeños propietarios agrícolas para diseñar una política.
- La sección 5 es una breve conclusión.

1.2 El contexto cambiante de África Oriental

Hace dos décadas se formularon varias reformas agrarias en África Oriental, con la finalidad de eliminar las ineficiencias del sistema agrícola y de comercialización promovidas por el Estado a través del método cooperativo. Si bien, en sus buenos tiempos, las cooperativas cumplieron su papel en el mejoramiento de la producción y en la comercialización colectiva, en general experimentaron una interferencia política que provocó su caída. Así, por ejemplo, luego de la

Declaración de Arusha en 1967, en Tanzania las cooperativas comenzaron a percibirse como vehículos para fomentar las políticas socialistas (TFC, 2006). El Sindicato Cooperativo Nativo Kilimanjaro (Kilimanjaro Native Cooperative Union, KNCU por su sigla en inglés), con su sede en Moshi, ha sido uno de los sindicatos cooperativos con más éxito en la región durante las décadas de 1960 y 1970, pero fue debilitándose por las medidas y la interferencia política destructiva del gobierno (TFC, 2006; Maghimbi, 2010).

Del mismo modo, más o menos en la misma época, aunque el movimiento cooperativo sobrevivió en Uganda, lo hizo débilmente debido a una mala administración y a la interferencia política. La agitación política que siguió al derrocamiento del presidente Amin, en 1979, agravó aún más la situación. Hoy en día, las cooperativas de larga trayectoria están luchando para hacer frente a la realidad económica y no son en absoluto modelos de autoempoderamiento de sus miembros. En virtud de la reciente Ley de Sociedades Cooperativas, en la nueva oleada, las cooperativas de productores agrícolas son independientes, están controladas por sus miembros y se rigen por principios democráticos.

No obstante, cabe resaltar que apenas un pequeño porcentaje de productores pertenece a estas organizaciones, pese a su aparente éxito y a la importancia que tiene el hecho de organizarse para la comunidad agrícola. Gran parte de la atención, en cuanto a políticas y programas, se concentra en las organizaciones formales, pese a que estos productores corresponden únicamente a una pequeña minoría. Por tanto, las políticas y programas convencionales son ciegos respecto a la situación en que se encuentra la mayoría de los productores y los mecanismos de apoyo, que se esperaba hicieran de la agricultura el motor del crecimiento, excluyen a la mayoría. Es necesario que el debate se oriente más bien a comprender de qué manera la mayoría de los productores a pequeña escala logra que los mercados funcionen para ellos.

En el África Subsahariana, los productores a pequeña escala son actores clave en el suministro de alimentos, ya que su contribución a la producción de alimentos es de hasta 90

por ciento (Salami *et al.*, 2010). No obstante, el conocimiento convencional está limitado respecto a cómo esta mayoría (no organizada formalmente) se desenvuelve fuera de los ámbitos formales y confronta los debilitadores efectos de los mercados globalizados en la forma que más le conviene. En lugar de considerar a los pequeños productores víctimas de la globalización, necesitados de ayuda externa para integrarse al mercado, el debate debe encaminarse a comprender cómo logran que los mercados funcionen para ellos y de qué manera arriban a sus decisiones para acceder a los mercados. En otras palabras, ¿cómo ejercen su *agency* individual y colectivamente?

Respecto al acceso a los mercados, cada vez más vemos a los productores a pequeña escala con un pie en las relaciones comerciales informales y el otro en instituciones formales. La evaluación de los beneficios, costos y riesgos de operar informalmente, de formalizarse o de posibles combinaciones es algo que se negocia constantemente. Para la mayoría, las redes y el control social asegurarían mejores negociaciones en los mercados, sin tener que asumir el costo de participar en organizaciones económicas formales. Por tanto, pese a sus limitaciones en activos, los pequeños productores desarrollan diferentes estrategias para hacer que los mercados funcionen para ellos.

Los productores a pequeña escala y los mercados que funcionan para ellos

Debido a su creciente importancia, en África Oriental los supermercados se consideran la mejor oportunidad de vincular a los productores y clientes de manera efectiva, tomando en cuenta que su cuota de venta de alimentos en ellos es cada vez mayor (Fukunishi, 2010). Es posible que muchas de sus rígidas exigencias –como calidad uniforme, elevado estándar de higiene y oportunidad de suministro– sean difíciles de cumplir para los productores a pequeña escala. Se cree que estos desafíos pueden ser contrarrestados con buenos servicios de extensión y acción colectiva para que estos agricultores tengan acceso a los mercados modernos. Esto se presenta como “hacer que los mercados funcionen para la población pobre”. Pero, en realidad, para tener éxito en los mercados la mayoría decide qué mercados funcionan para ellos sopesando sus oportunidades, costos, riesgos de comercialización en mercados de alto valor y tradicionales, definiendo qué formas de organización requieren y cuándo.

En su estudio para la red de aprendizaje, Bihunirwa y Shariff (2011) encontraron un nivel significativo de comercio informal a través de la frontera en los puntos fronterizos de Busia y Mpondwe, el comercio continental de importación y exportación más concurrido e importante de Uganda. Las cifras de la Oficina de Estadísticas de Uganda (UBOS, por su sigla en inglés) revelan que las exportaciones informales de mercancías agrícolas continúa creciendo en medio de una nueva normativa diseñada para aumentar la comercialización por medios formales (UBOS, 2007).

La acelerada urbanización está provocando cambios en el mercado. La presencia de mayores ingresos y el surgimiento de clases medias con dietas más diversificadas están abriendo nuevas y mayores oportunidades para que los pequeños productores respondan a esta demanda con flexibilidad y productos preferenciales. En Kenia, por ejemplo, Mugoya (de la Red de Aprendizaje) descubrió que 42 por ciento de toda la leche comercializada se vende informalmente de la

propiedad agrícola al consumidor y que este canal se sostiene por diversas razones: la leche es considerada de alta calidad (fresca, cremosa, sustanciosa y sabrosa) por los consumidores y se entrega, convenientemente, en la puerta del comprador. Por otra parte, la leche vendida por este canal es de cantidades flexibles, lo cual está determinado por las preferencias del consumidor (Mugoya, 2011).

De igual manera, la población urbana en Uganda, particularmente los inmigrantes de las áreas rurales, tienen un impacto discernible sobre el mercado de alimentos, y prefieren sus propios productos comestibles y los mecanismos informales que atienden sus preferencias. Por ejemplo, a los migrantes del norte de Uganda –que abandonaron su región debido a un prolongado conflicto y se asentaron en Kampala– se los conoce por su preferencia por la pasta de maní y por el *simsim* (localmente denominado *odii*) y han influido en otros habitantes urbanos a pensar que la pasta del norte de Uganda es superior porque tiene fama de ser completa y natural. Esta tendencia ha creado una enorme oportunidad de mercado para la pasta de maní y el *simsim* del norte de Uganda, donde un gran número de norteños se conecta con el mercado urbano a través de sus redes sociales. Existen puestos *odii* en muchos mercados ciudadanos, a cargo de originarios del norte de Uganda, que obtienen sus suministros a través de conexiones con sus lugares de origen.

Otros grupos de la población inmigrante muestran preferencias similares de sus propios productos locales o regionales. Los inmigrantes del suroeste, en esa ciudad, muestran preferencia por su propio *ghee* y, al igual que los norugandeses, han hecho que otros habitantes de la ciudad prefieran el *ghee* del suroeste por su larga tradición, creando así un gran mercado para los productores de *ghee* y aprovechando las redes sociales para comercializarlo. Reconociendo la gran demanda de maíz verde fresco para tostar en los centros urbanos, muchos productores a pequeña escala

venden su maíz verde (la forma más demandada en las áreas urbanas como un popular snack), sin tener que esperar que seque y venderlo como grano, como en general se requeriría en un sistema formal de mercadeo o cadena de valor. Por tanto, los mercados que en realidad funcionan para los pequeños productores no necesariamente están organizados formalmente, ya que una parte importante de la producción elude estos medios formales, puesto que los pequeños productores sopesan sus opciones de comercialización lucrativa y aprovechan el creciente mercado local.

2.1 Productores de plátano en el distrito Kabarole, Uganda

Un estudio de caso de los productores de plátano (*matooke*) a pequeña escala, en el subcondado Kasenda del distrito Kabarole de Uganda, es un ejemplo de esta característica de los pequeños productores agrícolas y de la informalidad (Bihunirwa & Shariff, 2011). Este ejemplo brinda una idea de la participación en el mercado basada en redes tanto de informalidad como sociales para el éxito en los mercados. Esto se ve facilitado por la migración, mejores caminos y tecnologías de comunicación, así como por políticas gubernamentales descentralizadas que han contribuido a vincular el desarrollo rural con el urbano en términos de mercados.

Los productores de plátano de Kabarole generalmente están en desventaja en cuanto a negociar precios más altos, por la naturaleza altamente perecedera del plátano, la falta de capacidad local para procesar o almacenar el producto, y su ubicación en un lugar inferior en la cadena de valor. Su situación se agrava por la falta de información sobre precios, lo cual los coloca en una situación de vulnerabilidad frente a los intermediarios, ya que el flujo de información es mínimo o inexistente a lo largo de la cadena. Pese a ello, no puede subestimarse la importancia del plátano para responder a las necesidades nutricionales y de ingresos de los productores. El plátano se considera uno de los cultivos más importantes para la seguridad alimentaria de Uganda y es trascendental en términos comerciales, ya que contribuye al ingreso agrícola rural nacional entre el 8 y el 22 por ciento (Embrechts *et al.*, 1996; Bagamba, 1994). Considerando la dinámica del subsector, vale la pena observar de qué manera los pequeños

productores agrícolas, que experimentan la peor parte de las dificultades específicas que afectan al subsector, desarrollan estrategias para ingresar particularmente a los mercados urbanos más grandes y que mejor pagan.

En un estudio realizado por Bihunirwa y Shariff (2011) para la Red de Aprendizaje, se detectó que la etnicidad cumple un papel clave en la manera cómo los agricultores del subcondado de Kasenda comercializan sus productos. Al tratarse de una población migrante, los *bakiga* (a quienes los nativos se refieren con el término *bafuruki*, que significa “inmigrantes”) tienen un sentido más profundo de identidad y pertenencia que les ha permitido trabajar juntos para vender su producción sobre la base de la confianza en lugar de estructuras económicas formales, como las cooperativas de mercadeo y grupos de productores registrados. Su historia y etnicidad compartidas afirman a los *bakiga* en el área que ahora consideran su hogar y les permiten valerse de sus relaciones familiares y sociales más amplias para acceder al mercado. Utilizando sus redes y apoyándose más en la confianza que en contratos o acuerdos formales, los *bakiga* han desarrollado una serie vasta y compleja de mecanismos para comercializar su producción a fin de lograr los mejores términos.

Entre las estrategias están:

- La consulta a sus parientes en Kampala y en el centro de comercialización regional de Fort Portal sobre los precios imperantes en el mercado, para posteriormente determinar los precios para los diferentes tamaños de plátano, antes de la cosecha.
- Valerse de informantes en el pueblo para difundir información sobre precios y, al hacerlo, nivelar el precio, de modo que los compradores por volumen confronten la misma gama de precios en todas las categorías.
- En algunos casos, identificar a personas de confianza dentro de la comunidad para realizar transacciones en su nombre.
- Establecer centros de acopio para facilitar un diálogo con los compradores.
- Acordar días de comercialización para facilitar pedidos por volumen luego de concertar sobre precios y cantidades con los compradores.

- Comunicar, a las personas interesadas, la estimación de su cosecha y el posible volumen de producción que colocarán en el mercado.

Al participar en todo o parte del proceso antes mencionado, los productores de plátano a pequeña escala aseguran que los costos de transacción se reducirán al mínimo por medio de los centros temporales de acopio e información confiable sobre el mercado, a través de redes personales conectadas por medio de teléfonos móviles. En conjunto, esto incrementa su participación en el mercado de manera rentable. No obstante, existen limitaciones a este arreglo informal, que no siempre ha generado resultados positivos. Debido a la naturaleza perecedera del plátano, los pequeños productores agrícolas a veces se ven en la necesidad de tomar decisiones rápidas para evitar que el producto se eche a perder, y no siempre en beneficio propio. Esta forma de operar requiere una comunidad en la cual la población valora las relaciones y redes sociales,

ya que no existen reglas o sanciones escritas. El comportamiento se orienta únicamente por el valor que se atribuye a las relaciones y redes sociales, el cual pone en marcha los mecanismos de control social.

El mencionado estudio de caso contribuye al análisis de las cadenas de valor de los productos perecibles, evaluando las restricciones y oportunidades en las cadenas de valor del plátano de cocción en Uganda. También pone de relieve el papel que cumple la etnicidad en el acceso a los mercados. El estudio de caso demuestra una forma alternativa e informal de organizarse en la cadena de valor, sin las limitaciones de las asociaciones o cooperativas económicas formales, que son considerables para la producción perecible. Los pequeños productores han logrado establecer vínculos con compradores y han atraído un mejor precio que ha aumentado sus ingresos familiares. Esto confirma que las cooperativas/ asociaciones formales no constituyen la única vía para organizar la acción colectiva a fin de obtener mejores precios.

La capacidad de tomar decisiones y actuar de los pequeños productores en las organizaciones: mecanismos de apoyo a los agricultores

Los estudios realizados para la Red de Aprendizaje (Bihunirwa y Shariff, 2011; Mugoya y Rwakakamba, 2011; Rwakakamba, 2011) por lo general han observado que las organizaciones de productores reflejan una forma de *agency* para los pequeños productores agrícolas; trabajar juntos para satisfacer las necesidades socioeconómicas es una cualidad de larga data en ellos. En Etiopía, Mugoya observó que las asociaciones cooperativas tradicionales existieron desde hace siglos en forma de *iqub* e *idir* (Emana, 2009). *Iqub* es una asociación de personas con objetivos comunes para la movilización de recursos, especialmente financieros, y distribuirlos de manera rotativa a los miembros. En tanto que *idir* es una agrupación cuyo objetivo es proporcionar seguro social y económico para los miembros en caso de muerte, accidente y daños a la propiedad, entre otros.

Igualmente, en Uganda los estudios (Rwakakamba, 2011; Bihunirwa y Shariff, 2011) detectaron que las cooperativas poseen una larga historia de proporcionar a los pequeños productores agrarios una plataforma para producir y comercializar colectivamente a fin de lograr mejores tratos. Sin embargo, se pone en tela de juicio estas estructuras formales y el hecho que la mayoría de estos agricultores se mantenga fuera de las estructuras formales debería alertar nuestra reflexión sobre el lugar donde se encuentra la mayor parte de los productores. No obstante, con buenas prácticas, las organizaciones económicas de productores (como las cooperativas y asociaciones de comercialización) han demostrado que pueden fortalecer la *agency* de los pequeños productores.

En el estudio para la Red de Aprendizaje, Mugoya (2011) comprobó que el éxito de la Sociedad Cooperativa Muki, de Kenia, se debe a una gestión competente y a un liderazgo inteligente, y subrayó el hecho de que no son suficientes las leyes y reglamentos de las

cooperativas; pero lo que es más importante, si la cooperativa desea mantener su importancia para los miembros, la gerencia debe ser capaz de responder continuamente a sus necesidades. Al igual que la Sociedad Cooperativa Muki, el establecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (SACCO, por su sigla en inglés) sobrevino una vez que se había identificado la necesidad de proporcionar servicios financieros. La baja calidad y los fluctuantes precios de la leche en la propiedad agropecuaria se abordaron mediante la capacitación de técnicos en productos lácteos y con la creación de una planta de procesamiento. El ejemplo de Muki y otras cooperativas igualmente eficaces, abarcadas en los estudios de la red de aprendizaje –como la Cooperativa Unida de Bukonzo en Uganda y los productores de Café Oromia en Etiopía– demuestra que organizaciones bien administradas y dirigidas por agricultores pueden fortalecer la *agency* del pequeño productor (Bihunirwa y Shariff, 2011; Mugoya, 2011). Si bien un liderazgo adecuado, las capacidades empresariales y la transparencia son determinantes, también se observaron otros mecanismos innovadores para apoyar e integrar mejor a los agricultores, como los que se exponen a continuación.

3.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito (SACCO) para financiar la producción y comercialización

Una práctica trascendental, promovida entre organizaciones de productores, se refiere a los planes de ahorro y crédito, valorados por su presencia rural y la capacidad de resolver el problema de financiamiento para la población rural pobre. En el estudio para la Red de Aprendizaje, Bihunirwa y Shariff (2011) presentaron la notable historia de la Sociedad Cooperativa Bukonzo, la cual ha mejorado la posición de sus miembros en la producción de café y su comercialización por medio del plan de ahorro y crédito. La manera cómo se ha diseñado el plan de ahorro y crédito respalda tanto a los agricultores con el crédito

que requieren para la producción, como a la cooperativa con capital para la comercialización colectiva, y al mismo tiempo asegura que reciban su pago en efectivo en el momento de entregar su producción en los lugares de expendio.

Igualmente, en una organización denominada KADERES Peasants Development Ltd. (KPD), en el distrito Karagwe de la región Kagera en Tanzania, Mugoya (2011) comprobó que las SACCO han apoyado enormemente la participación de los pequeños productores agrícolas en el mercado. Después de la cosecha, los miembros de las SACCO la transportan a un depósito administrado por KPD. Posteriormente, el productor recibe una boleta en la que se indica la cantidad y calidad de la cosecha depositada y su valor. El productor puede elegir entre llevar la boleta a la SACCO y recibir hasta un 75 por ciento del valor total o utilizarla como garantía para obtener un préstamo de la SACCO. Una vez que los productos agropecuarios se han vendido, el productor recibe su pago por el saldo, del cual se deducen los costos operativos de KPD. Con este sistema los productores pueden evadir a otros intermediarios y recibir precios significativamente superiores.

En contra del involucramiento directo de las SACCO en la comercialización de mercancías, se argumenta que han sido especialmente diseñadas para tratar asuntos financieros. Sin embargo, con una articulación cuidadosa de las normas y modelo operativo, como en el caso de la cooperativa Bukonzo, las SACCO han demostrado ser importantes herramientas de apoyo a la participación en el mercado y sostenibilidad de los productores y sus organizaciones.

3.2 Asociaciones de comercialización y apoyo de organizaciones externas

Puesto que los mercados requieren volúmenes de bienes, un mecanismo importante para competir es la creación de asociaciones con la función clave de acumular productos para una comercialización colectiva. Un modelo típico consiste en que los pequeños productores se organizan en grupos y acuerdan un emprendimiento por medio de un análisis costo-beneficio. Una vez que llegan a un acuerdo sobre el emprendimiento, se embarcan en la

producción y, en algunos casos, utilizan mano de obra de la comunidad. De esta manera están en condiciones de producir más de lo que obtendrían individualmente y de recibir todo su dinero a la vez, especialmente cuando venden a un solo comprador. Para ilustrar esto con un ejemplo, la Asociación de Mujeres Unidas Kasese (KUWA, por su sigla en inglés), que es al mismo tiempo una SACCO y un grupo de productores, acordó concentrarse en la producción de berenjenas como emprendimiento de grupo.

Los miembros de la asociación informaron que esta decisión tenía como base su análisis de un emprendimiento en comparación con otros. Optaron por las berenjenas porque en general son resistentes a la sequía, maduran rápidamente y no requieren aspersión. Por otra parte, el mercado es fácilmente accesible. En el momento en que Bihunirwa y Shariff (2011) realizaron el estudio, habían acumulado 20 bolsas (600 kg) de berenjenas de la estación anterior y confirmaron que esto estaba por encima de lo que cada persona produciría individualmente. Para ello, KUWA recibió el apoyo de otras instituciones como Kabarole Research y Resource Centre (KRC), al igual que del programa National Agricultural Advisory Services (NAADS), que ofrecieron su experiencia técnica y organizativa. El método de trabajo de KRC, en particular, impulsa a los grupos de productores a realizar un análisis de cualquier emprendimiento propuesto, observando los potenciales beneficios y riesgos.

3.3 Cómo repensar los modelos empresariales

En el núcleo de estas cooperativas y organizaciones económicas de productores está la supervivencia, especialmente porque estuvieron al borde del colapso en la transición a economías liberalizadas. Para la mayoría de las cooperativas, establecidas antes del liberalismo económico, el comercio se hizo posible a través de comerciantes privados, al punto de ser consideradas agentes de ellos y de buscar inquilinos para sus instalaciones en el sector privado, como forma de obtener fondos para funcionar. Por ejemplo, el Sindicato Cooperativo de Productores Nyakatonzi, en Uganda, hace gala de una red de alrededor de 15.000 productores. Sin embargo, más de la mitad del acopio de productos se obtiene de

afuera, lo cual significa que la membresía por sí sola no les permite alcanzar un nivel óptimo de comercialización.

Por otra parte, los miembros de la cooperativa tienen la libertad de retirar su producción de los depósitos cada vez que perciben retraso en la comercialización, lo cual hace aún más difícil a la gerencia realizar proyecciones precisas y cumplir los contratos de suministro. Para limitar los efectos de la escasez en el comercio, el sindicato no depende únicamente de sus miembros para aumentar las existencias comerciales, sino que recurre a otras fuentes. De esta manera, el sindicato está en el negocio de adquirir productos y apalancarlos con la infraestructura que ya posee, como almacenes y equipo de limpieza y clasificación, para lograr rentabilidad. Mientras esto ocurre, el sindicato intenta al mismo tiempo restituir su membresía a través de un programa de desarrollo de capacidades, apoyado por donaciones externas y, en un 50 por ciento, por las utilidades generadas internamente.

3.4 Cómo crear incentivos para la comercialización colectiva

Habitualmente, debido a los pequeños volúmenes y necesidades de efectivo inmediato, los pequeños productores agrícolas son candidatos naturales a un sistema de depósito con periodos de espera de 2-6 meses antes recibir el pago. Este aspecto del pago atrasado es uno de los escollos principales para la iniciativa de acopio, ya que la mayoría de los pequeños productores no puede permitirse el lujo de esperar. Así, crear incentivos para la comercialización colectiva constituye una parte importante de los arreglos institucionales no sólo para obtener un mejor precio, sino especialmente para ofrecer más control a los agricultores dentro de la cadena de valor. La mayoría de las cooperativas preparan a sus agricultores para encontrar valor en la comercialización colectiva y muchos de los estudios de caso ofrecen numerosos casos ilustrativos de ello.

Por ejemplo, en la Sociedad Cooperativa Bukonzo, en Uganda, a los grupos de agricultores que reúnen su café y lo venden como grupo se les ha ofrecido un subsidio de transporte de 50 chelines por cada kg y un precio superior (100 chelines extras

por kg) que a los agricultores que venden individualmente. Esto se añade a diversas oportunidades de capacitación en producción y comercialización, así como coparticipación en los dividendos al final de cada temporada. Con la comercialización colectiva, la cooperativa está en condiciones de garantizar un mercado estable, lo cual refuerza la estructura de incentivos. Los agricultores miembros de Bukonzo señalaron que el beneficio clave de su afiliación a la cooperativa ha sido un mercado estable para el café, además de un buen precio. Los agricultores atribuyen a su cooperativa el haber modificado de manera positiva el comercio del café en el área, al punto de influir para que otros compradores ofrezcan precios competitivos. En otras palabras, la cooperativa creó un escenario competitivo para la comercialización del café. A medida que la cooperativa eleva su precio de compra, otros compradores se ven influenciados y hacen lo mismo, lo cual beneficia a todos los productores de café.

En Etiopía, los pagos múltiples a los agricultores actúan como incentivo para la comercialización colectiva. En un estudio para la Red de Aprendizaje, Mugoya (2011) detectó que los productores de café del Sindicato Cooperativo de Productores de Café de Oromia (OCFCU, por su sigla en inglés) reciben tres a cuatro pagos por el café que venden, en contraste con el pago único que caracteriza el comercio privado regular. El primer pago es el precio en el punto de producción, que corresponde al que recibe el agricultor cuando vende el café al principal grupo organizado. Cuando este vende el café a la cooperativa y obtiene una ganancia, parte de ésta es nuevamente pagada a los agricultores. Cuando la cooperativa vende café a un comprador y obtiene una ganancia, una vez más una parte de esta ganancia es pagada al agricultor a través del principal grupo organizado. El cuarto pago, en el caso del comercio justo de café, es una cancelación complementaria a la cooperativa. Parte de este pago complementario es retribuido entonces a los agricultores a través del principal grupo organizado.

3.5 Cómo mediar entre los productores a pequeña escala y los mercados

Los cambios en el mercado, impulsados por factores como la urbanización, estándares alimentarios y nuevos modelos de consumo

urbano, han creado nuevos intermediarios y diversas interacciones en la cadena de valor. Tan dinámicos mercados de alto valor exigen que los pequeños productores agrícolas se desempeñen de manera más confiable. No obstante, dadas las restricciones a la producción y comercialización para los pequeños productores agrícolas, la mayoría de ellos no son buenos socios y por tanto obtienen la cuota más baja en la cadena de valor. La mayor parte de los beneficios es para los comerciantes, transportistas, procesadores, entre otros, que adquieren la producción de los agricultores (FAO y ONUDI, 2009). Esta situación está bastante generalizada y el estudio de la Red de Aprendizaje, realizado por Mugoya (2011), pone en tela de juicio el sentido común en torno a la posición de los pequeños productores agrícolas en las cadenas de valor formales.

Los pequeños productores agrícolas participan en las cadenas de valor en sus propios términos y deciden cómo actuar con relación a cadenas de alto valor y cómo obtener buenas condiciones (tal es el caso del estudio de caso de Muki descrito anteriormente). Ellos deciden en qué mercado vender, sobre la base de la calidad del producto, y por tanto pueden vender tanto en los mercados de alto valor como en los tradicionales. De igual manera, en su estudio sobre acuerdos comerciales regionales en Uganda, Bihunirwa y Shariff (2011) comprobaron que los pequeños productores agrícolas –especialmente los que comercian con frijol y maíz– toman sus propias decisiones en la cadena de valor evaluando los beneficios, costos y riesgos, y optan por no llevar sus productos al mercado de expendio, sino más bien por venderlos desde sus hogares. Su análisis señala que los elevados costos para transportar su

voluminosa producción disminuyen su margen de ganancia. Por tanto, prefieren transferir este costo a los compradores, particularmente cuando están acumulando productos para la comercialización al por mayor en el mercado de la capital (Kampala) y otros más distantes.

Estas nuevas ideas sobre la opción de participar en las cadenas de valor de los pequeños productores agrícolas deberían contribuir a desplazar el enfoque: de cómo incluirlos en las cadenas de valor a cómo apoyarlos para que tomen las mejores decisiones. En Kenia, por ejemplo, los productores de fruta entienden que sus productos deben llegar al mercado dentro de las 36 horas posteriores a su cosecha, a fin de reducir al mínimo su marchitez y putrefacción. Dada la deficiente infraestructura y lo delicado de su producto, la opción más sensata es aprovechar la oportunidad más temprana de sacar su producto al mercado local. Kinyua (2011) percibe la expansión del mercado global para maracuyá como un ingrediente para los licuados de fruta tropical, lo cual implica un mercado de alto valor del cual los pequeños productores agrícolas puedan sacar provecho. Con todo, las experiencias de los agricultores, sobre la base del análisis de las condiciones locales, muestran que los mercados al aire libre son más adecuados para su producción. La participación en una cadena de alto valor conllevaría requisitos más estrictos que únicamente complicarían la vida de los pequeños productores. En la cadena de valor están presentes otros actores que cuentan con los recursos para cumplir los requisitos más estrictos del mercado: Kinyua (2011), por ejemplo, observó que los consolidadores son fundamentales en la cadena de valor, ya que intermedian el 69 por ciento de su producción.

Más allá de las políticas: la brecha de implementación en la política nacional y regional

En estudios realizados para la Red de Aprendizaje, Bihunirwa y Shariff (2011), así como Mugoya y Rwakakamba (2011) analizaron las políticas nacionales de importancia crucial para Uganda, Kenia y Tanzania, y que tienen que ver con la agricultura y los pequeños productores agrícolas. Según sus conclusiones, en términos generales las políticas agrícolas no han abordado de manera significativa los importantes y ya antiguos desafíos de la escasa productividad de los pequeños productores agrícolas, derivada de su falta de acceso a los mercados, al crédito, a la tecnología y, más recientemente, de la volatilidad de los precios de los alimentos y del combustible. En observaciones minuciosas sostienen de manera coincidente que en teoría las políticas son atinadas, pero no se aplican de manera efectiva. Por ejemplo, en sus hallazgos sobre las políticas agrícolas en Uganda, Rwakakamba observa que uno de los principales factores que contribuye a la baja competitividad de los productores a pequeña escala en Uganda es la ausencia de un marco general coherente de políticas para la agricultura. Observa una falta de coherencia, debido a la cual los productores y la agricultura se constituyen en un emprendimiento disperso, sin coordinación y dependiente de una serie de instituciones públicas.

Dicho de otro modo, si bien existe acuerdo general sobre el alcance de las políticas que intentan responder a las necesidades y problemas de los productores a pequeña escala, no existe evidencia de que estas políticas estén en armonía y se implementen de manera efectiva para respaldar la competitividad de estos agricultores. Es más, la mayoría de los pequeños productores agrícolas y sus organizaciones no conocen en detalle las cláusulas de estas políticas internas. Hasta ahora, las esperanzas en torno a que las políticas darán pie a resultados positivos siguen insatisfechas. No hay impacto significativo alguno en los pequeños productores agrícolas porque los gobiernos y organizaciones de

productores no tienen la capacidad necesaria para armonizar y monitorear su implementación.

Aun así, estas políticas contribuyen al análisis conceptual sobre cómo mejorar la competitividad de los pequeños productores. En ellas se destacan interesantes similitudes relacionadas con los nuevos gobiernos y el interés político en la agricultura a pequeña escala en la economía de África Oriental, así como los pasos que es necesario dar para que este sector sea el motor del crecimiento. Los hallazgos son bastante similares, lo cual hace posible explicarlos conjuntamente.

Kenia y Uganda cuentan con marcos generales de políticas, los cuales proporcionan modelos económicos de largo plazo: Visión 2030 y el Plan Nacional de Desarrollo (National Development Plan, NDP) 2010/11–2014/15 para Kenia y Uganda, respectivamente. En ellos se señala claramente que la agricultura es el mayor impulsor de estas economías, al igual que la principal fuente de sustento para la mayor parte de la población constituida por pequeños productores agrícolas. Por tanto, las acciones para transformar al sector –fundamentalmente enfocadas en la evolución– de la actual agricultura de subsistencia hacia una agricultura comercial están en el centro de la formulación de las políticas. Demuestran el grado de reducción de la pobreza que es posible alcanzar por medio de un crecimiento acelerado, para hacer de él un sector estratégico dentro de los planes generales de desarrollo.

En Uganda, por ejemplo, el Plan de Desarrollo Nacional (NDP, por su sigla en inglés) sugiere que si la agricultura crece a un promedio de 2,8 por ciento anual, la tasa de la pobreza, hasta 2015, se reducirá en 26,5 por ciento (NPA, 2010). Entre los objetivos clave del NDP para promover la transición hacia una agricultura más comercial están: intensificar la producción y la productividad; mejorar el acceso y la sostenibilidad de los mercados; crear un entorno propicio para la inversión

competitiva en agricultura, e intensificar el desarrollo institucional en el sector agrícola. Estos objetivos de importancia crucial se abordan específicamente en otros documentos de políticas –como la Estrategia del Clima de Competitividad e Inversión (CICS, por su sigla en inglés)–, principalmente referidas a la intensificación de la competitividad en sectores productivos clave, el clima de inversión y la promoción de la competitividad regional e internacional.

La CICS reconoce la importancia de mejorar la competitividad de los pequeños productores agrícolas mediante el acceso a financiamiento y mejor infraestructura, como piedras angulares. También enfatiza el desarrollo y facilitación de grupos de empresas agrícolas como una estrategia. La CICS es vital en el desarrollo de los pequeños productores agrícolas en Uganda, ya que funciona con otros programas como el Plan para la Modernización de la Agricultura y Servicios Nacionales de Asesoría Agrícola (PMA y NAADS, por sus siglas en inglés, respectivamente). El PMA es probablemente la política o programa agrícola más importante. Desarrollado en 1997, su objetivo es aumentar la productividad de la propiedad agrícola y la cuota de producción que se comercializa.

Las intervenciones a través de las políticas han estado dirigidas a dos tipos de restricciones que afectan directamente la competitividad de los productores a pequeña escala. Estas son: restricciones relacionadas con la productividad, como la falta de insumos; destrezas y conocimiento; capital y acceso a crédito; y problemas de mercado y restricciones relacionadas con la gobernanza, como la corrupción, falta de responsabilidad y transparencia, así como la falta de consulta a los productores. Entre otros programas relevantes están: Prosperidad para Todos (*Prosperity for All*-PFA) y Un Pueblo, un Producto (*One Village One Product*-OVOP). El anterior es un proyecto original del propio presidente Museveni, cuyo objetivo era transformar a la población agrícola rural en personas prósperas por medio del incremento en la producción, la adición de valor, el agroprocesamiento, mejoramiento de la comercialización, el ahorro y el acceso al crédito a bajo costo.

En Kenia, además de la política general (Visión 2030) está la estrategia de desarrollo agrícola

(2010-2020), la cual hace énfasis en un cambio de una agricultura de subsistencia a otra innovadora, moderna y orientada por el comercio en la producción a pequeña escala. Esta política promueve la competitividad de estos agricultores, abordando directamente sus desafíos más críticos relacionados con la producción y la comercialización. En este marco de políticas se especifica que el sector privado sería el vehículo para efectuar las inversiones necesarias, a fin de transformar la agricultura. Esto incluye:

- Facilitar la organización de los pequeños productores agrícolas en todos los niveles.
- Desarrollar e implementar un marco y los instrumentos para fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones de productores.
- Agilizar reformas normativas para promover el compromiso del sector privado.
- Promover la participación del sector privado en el agroprocesamiento.
- Desarrollar un mecanismo para el reconocimiento y apoyo a la innovación integrada en las cadenas de valor agrícola.

Entre otras políticas relevantes se puede mencionar la política nacional sobre tierras, con el objetivo de garantizar el derecho a la tierra y posibilitar un crecimiento sostenible, la inversión y la reducción de la pobreza de acuerdo con los objetivos generales de desarrollo del gobierno. Esta política busca proporcionar:

- A todos los ciudadanos la oportunidad de acceder, así como de ocupar y usar la tierra provechosamente.
- Una distribución y uso de la tierra económicamente viable, socialmente equitativa y ambientalmente sostenible.
- Funcionamiento eficiente, efectivo y económico de los mercados de tierras.
- Utilización eficiente y efectiva de la tierra y recursos provenientes de la tierra.
- Mecanismos eficientes y transparentes para la resolución de disputas relacionadas con la tierra.

En el ámbito regional, las políticas relevantes analizadas en los estudios de la Red de Aprendizaje son el Mercado Común de África Oriental y el Mercado Común para África Oriental, y África Austral (EAC y COMESA, por sus siglas en inglés, respectivamente), en

gran parte porque las economías de sus estados miembros en general son impulsadas por la agricultura (Muyunda, 2010). El capítulo 18, artículo 105 del Tratado del EAC se refiere a la agricultura con el título de “Agricultura y Seguridad Alimentaria” (Protocolo del Mercado Común de África Oriental, 2010). El tratado señala claramente que la agricultura es uno de los sectores para la cooperación y detalla los diversos ámbitos agrícolas para los cuales se debería buscar apoyo, lo cual incluye un aumento de la producción, armonización de las políticas agrícolas, investigación y extensión, servicios meteorológicos, y normas de calidad para los alimentos, entre otros.

En COMESA, la agricultura se menciona en el artículo 137, en el cual los estados miembros acuerdan fortalecer las organizaciones de productores y coordinar sus actividades para el mejoramiento de la agricultura en el Mercado Común. Esto se pondrá en práctica utilizando a tales organizaciones como mecanismos efectivos para la comercialización y procesamiento del producto agrícola; prestación de los servicios esenciales a los miembros de la organización en el ámbito regional; fomento de la colaboración entre la comunidad agrícola por medio de visitas interregionales, intercambio de ideas e información, así como comercialización y promoción de un seguro rural. El objetivo general compartido es ampliar y profundizar la cooperación entre los estados miembros en su beneficio, en los campos económico y social. La EAC tiene como miembros a cinco estados, en tanto que COMESA tiene a 21:¹

Las principales cláusulas de estos protocolos son: movimiento libre de bienes, personas y mano de obra; derecho a establecerse y a residencia; y libre movimiento de servicios y del capital orientado a acelerar el crecimiento económico y desarrollo de los estados miembros. A la luz de las cláusulas del protocolo, los estados miembros están obligados a:

- Eliminar las barreras arancelarias, no arancelarias y técnicas al comercio; armonizar y reconocer mutuamente las normas e implementar una política común de comercio.

- Facilitar el movimiento de personas a través de fronteras y eventualmente adoptar un sistema de gestión integrado de fronteras.
- Eliminar las restricciones sobre el movimiento de trabajadores, armonizar las políticas, programas, legislación y servicios sociales relacionados con el trabajo, proporcionar beneficios de seguridad social y establecer normas comunes y medidas para la asociación de trabajadores y empleadores, establecer centros de promoción de empleo y eventualmente adoptar una política común de empleo.
- Eliminar las restricciones sobre el derecho al establecimiento y residencia de personas de otros estados miembros en su territorio.
- Eliminar las medidas que restringen el movimiento de servicios y proveedores de estos, y armonizar las normas para garantizar la aceptación de los servicios prestados.
- Eliminar las restricciones al libre movimiento de capital, asegurar la convertibilidad de las divisas y promover las inversiones en los mercados de capital (bolsa), que eventualmente den lugar a un sistema financiero integrado.

En efecto, estas cláusulas y la respuesta de los gobiernos miembros pretenden mejorar las oportunidades de los pequeños productores agrícolas de vender su producción. Así, como señala Mugoya (2011) en su estudio de políticas regionales y pequeños productores agrícolas de África Oriental, una estructura arancelaria de cero por ciento para el maíz permitió a la región de la EAC pasar a ser la fuente prioritaria del maíz para eliminar los déficits de la región. El maíz traído desde afuera de la región es importado únicamente cuando no existen condiciones de responder a los déficits. Esta cláusula se traduce en un mercado expedito para el maíz, pese a que durante el periodo de estudio se descubrió que el comercio del maíz en la Comunidad de África Oriental estaba impulsado fundamentalmente por las condiciones de la oferta y la demanda, y no por incentivos comerciales de la región. La evidencia anecdótica de Shariff y Bihunirwa (2011), relacionada con ello, sugiere que la

1. República de Angola; República de Burundi; República Federal Islámica de Comoros; República Democrática del Congo; República de Djibouti; República de Egipto; Estado de Eritrea; Gobierno de Etiopía; República de Kenia; República de Madagascar; República de Malawi; República de Mauricio; República de Namibia; República de Ruanda; República de Seychelles; República de Sudán; Reino de Suazilandia; República Unida de Tanzania; República de Uganda; República de Zambia; y República de Zimbabue.

disponibilidad de un mercado expedito de maíz en la región ha dado lugar a que más productores en Uganda seleccionen el maíz como su emprendimiento: una tendencia que atribuyen a las cláusulas del protocolo y a que representa a un mercado más grande.

Las cláusulas de competencia de estos protocolos garantizan igualdad de oportunidades para todos los participantes en el mercado común y especialmente para las empresas pequeñas y medianas. En términos reales, esto proscribe las prácticas anticompetitivas, como subsidios ajenos a la autoridad de los protocolos y objetivos del mercado común, que de otro modo distorsionan el mercado. El énfasis está en los estándares acordados para capacitar a los participantes en competitividad dentro del mercado común, al mismo tiempo que facultarlos para que cumplan los requisitos de los mercados internacionales que funcionan con estándares elevados.

No obstante, no todas las cláusulas de los protocolos se implementan al pie de la letra; hay casos en los cuales ciertas cláusulas no se respetan y los intereses nacionales se anteponen al desarrollo del mercado común. Estas prácticas son comunes particularmente en los puestos fronterizos y afectan mayormente a los pequeños productores agrícolas. En un estudio para la Red de Aprendizaje, Bihunirwa y Shariff (2011) detectaron que persiste un factor de ilegalidad en los impuestos y amenazas a la seguridad, los cuales actúan en contra de los intentos de los pequeños productores agrícolas de comercializar a través de las fronteras de Busia y Mpondwe. Alegan que por lo general se hostiga a los ugandeses y que los funcionarios de frontera imponen arbitrariamente gravámenes a sus productos. La falta de claridad en los gravámenes oficiales y no oficiales, y un trato en general rudo es en parte responsable de que la mayoría de los pequeños productores agrícolas opten por relaciones comerciales informales donde las reglas están claras, y consideran que obtienen condiciones más justas.

4.1 Compatibilidad e incompatibilidad entre las políticas nacionales y regionales

Como hemos visto, la mayoría de los países de África Oriental comprenden y diseñan políticas destinadas a apoyar el papel fundamental de la agricultura en su crecimiento económico, pero existen debilidades generales en la implementación de políticas y por ello aún no consiguen resultados positivos. Esto ocurre con el Programa Integral Africano para el Desarrollo de la Agricultura (*Comprehensive Africa Agriculture Development Programme, CAADP*), una estructura desarrollada bajo la iniciativa de la Unión Africana/Nueva Asociación para el Desarrollo de África (*African Union/New Partnership for Africa's Development AU/NEPAD*) para ayudar a los gobiernos africanos a alcanzar mayor crecimiento económico por medio de la agricultura. Al adherirse al CAADP, en principio los países adoptan un compromiso común a fin de alcanzar una tasa de crecimiento anual de por lo menos 6 por ciento en agricultura y, a través de la Declaración de Maputo, asignar al menos 10 por ciento² de sus presupuestos nacionales al sector agrícola.

COMESA compromete apoyo a sus estados miembros para responder al objetivo del CAADP movilizando apoyo financiero, político y técnico para su implementación. En consecuencia, todos los países de África Oriental asumen el CAADP como parte integral de sus esfuerzos por promocionar al sector agrícola. Uganda está implementando el CAADP por medio de la Estrategia y Plan de Inversión para el Desarrollo del Sector Agrícola (*Agricultural Sector Development Strategy and Investment Plan, DSIP*) en virtud del Plan de Desarrollo Nacional. Kenia lo implementa a través del marco institucional de la Estrategia de Desarrollo del Sector Agrícola (*Agriculture Sector Development Strategy, ASDS*). Desde un punto de vista positivo, los procesos del CAADP, en el plano nacional, parecen haber conducido a una agenda más coherente en el sector agrícola, al identificar una dirección estratégica común, basada en los pilares del CAADP.³

2. Véase www.nepad-caadp.net/pdf/CAADP_Forum_Reprint1.pdf

3. Pilar I: ampliar el área dedicada a una gestión sostenible de la tierra y sistemas confiables de control del agua; Pilar II: mejorar la infraestructura rural y capacidades relacionadas con el comercio para el acceso al mercado; Pilar III: aumentar la oferta de alimentos, reduciendo así el hambre, y mejorar las respuestas a las crisis de emergencia alimentaria; Pilar IV: mejorar la investigación sobre agricultura, y la difusión y adopción de tecnología.

Entre las estrategias clave para el sector agrícola están el desarrollo liderado por el sector privado y una economía orientada al mercado. En este caso en particular, las acciones de los gobiernos están orientadas hacia las restricciones que han impedido al sector privado invertir más en la agricultura. Entre otras opciones estratégicas clave están la prestación de servicios agrícolas a través de un sistema descentralizado, y una estrategia de zonificación agrícola, particularmente para Uganda. No obstante, dados los recientes patrones de asignación presupuestaria, encontramos que el financiamiento del sector es aún una preocupación, aunque la asignación a este, en términos absolutos, ha seguido aumentando en concordancia con los avances en las rentas públicas gubernamentales. De hecho, en Kenia la asignación presupuestaria a los ministerios del sector agrícola ha alcanzado al menos 10 por ciento en dos de los siete años fiscales pasados –2004/05 y 2010/11–, lo cual es muy sorprendente si se compara con otros países de la región (Ongaro, 2011).

En Uganda, la asignación presupuestaria al sector agrícola ha oscilado entre 3 y 5 por ciento en el mismo periodo (PELUM Uganda, 2010). Sin embargo, existen instituciones de apoyo que minimizan este déficit hasta cierto grado y están buscando específicamente aumentar la competitividad de los pequeños productores agrícolas de otras maneras. Un tipo de institución de apoyo es el Instituto de Investigación Industrial de Uganda (*Uganda Industrial Research Institute*, UIRI), dependiente del Ministerio de Turismo, y Comercio e Industria (*Ministry of Tourism, Trade and Industry*, MTTI). Los principales objetivos del UIRI son emprender la investigación aplicada, y desarrollar y adquirir tecnología apropiada a fin de crear un sector industrial fuerte, efectivo y competitivo para una rápida industrialización de Uganda. Su correlación con la agricultura está en el desarrollo de tecnologías asequibles que mejoren la generación de valor agregado a los productos locales, de modo que puedan procesarse para los mercados nacional, regional e internacional. Pero, como en el caso de otras políticas e iniciativas, el contacto de UIRI con los pequeños productores agrícolas ha sido mínimo o incluso nulo, a pesar de que sus servicios están dirigidos a estimularlos para la generación de valor agregado y a aumentar la vida útil de los productos.

En las políticas de alcance regional y nacional, en general existe más armonía que conflicto; pero la debilidad en su implementación es común entre ellas. Esto se debe principalmente a que para el diseño de las políticas, particularmente en el ámbito regional, se recurre a experiencias en políticas locales. Las disposiciones institucionales divergentes que dan cabida a estas políticas las hacen menos comparables entre países que están bajo el mismo marco político regional. Un buen ejemplo de ello es la composición de los ministerios de agricultura en Kenia, Uganda y Tanzania. En Uganda, el nombre de este es Ministerio de Agricultura, Industria Animal y Pesca, que abarca tres de los siete ministerios sectoriales agrupados bajo el Ministerio de Agricultura en Kenia. En Tanzania es Ministerio de Agricultura, Seguridad Alimentaria y Cooperativas, y abarca dos de los siete ministerios de Kenia. Las asignaciones presupuestarias a la agricultura para estos tres países no son comparables, ya que se utilizan diferentes parámetros de medición. Además, parecen estar impulsadas por un imperativo administrativo, más que por un marco institucional que respalde a los pequeños productores.

Las reformas deberían estar dirigidas a los pequeños productores, a partir del conocimiento de cómo toman sus decisiones para redirigir la política y ponerla en práctica. Esto requerirá una manifestación de la pluralidad de voces de los pequeños productores agrícolas. El elemento común en todas estas políticas/ programas es su objetivo común de transformar la agricultura de pequeña escala en una agricultura competitiva y comercial; esta parece ser la “visión común” de los líderes para la región de África Oriental.

4.2 Voces de los productores respecto a las políticas: ocupación de nuevos espacios sin capacidades

La creación de un ambiente favorable para la agricultura y específicamente para los pequeños productores, por medio de discusiones en torno a las políticas, es promovida adecuadamente por los gobiernos de África Oriental. No obstante, al concentrarse en contribuir a la viabilidad comercial e integración de los pequeños productores en las cadenas de valor se excluye a la mayoría de ellos. El hecho que gran parte de los pequeños productores no esté organizada formalmente en el mercado los desvincula de

las medidas que se establecen a través de las políticas. Esto debería servir como llamada de atención a los formuladores de políticas a fin de identificar la diversidad de la población de pequeños productores e incluirlos en los espacios de las políticas.

Prácticamente todos los marcos institucionales para la agricultura (o con un componente agrícola) regional y nacional son explícitos sobre la participación del pequeño productor como un esfuerzo en el desarrollo de abajo hacia arriba. Por ejemplo, en uno de sus compromisos destinados a fortalecer la participación de los pequeños productores en el desarrollo agrícola, COMESA estableció diversas instituciones que cumplen un papel de apoyo mutuo dirigido al mejoramiento de la agricultura en el mercado común. Entre ellas, como parte de COMESA, están:

- El Banco de Comercio y Desarrollo (*Trade and Development Bank*) en Nairobi, Kenia.
- La Cámara de Compensación (*Clearing House*) en Harare, Zimbabue.
- La Asociación de Bancos Comerciales en Harare, Zimbabue.
- El Instituto del Cuero en Etiopía.
- La Compañía Reaseguradora (*Re-Insurance Company*, ZEP-RE) en Nairobi, Kenia.

Una institución, dependiente de COMESA, más en línea con los pequeños productores agrícolas, es la Alianza para el Comercio de Mercancías en África Oriental y Austral (*Alliance for Commodity Trade in Eastern and Southern Africa*, ACTESA), que fue lanzada en septiembre de 2008 por los ministros de agricultura de COMESA, como entidad especializada para integrar a los pequeños agricultores en los mercados nacional, regional e internacional. Como tal, ACTESA proporciona los mecanismos a través de los cuales los temas relacionados con las políticas sobre la participación de los productores a pequeña escala en los mercados

llegan a los órganos correspondientes de COMESA. Esto presupone que los productores a pequeña escala expresan sus inquietudes a través de organizaciones como la Federación de Agricultores de África Oriental (*Eastern African Farmers Federation*, EAFF), que tiene un memorándum de entendimiento con ACTESA y COMESA. Los miembros de EAFF provienen de las federaciones de agricultores nacionales –como la Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia (*Kenya National Federation of Agricultural Producers*, KENFAP) y la Federación Nacional de Agricultores de Uganda (*Uganda National Farmers' Federation*, UNFFE)– que representan los intereses de millones de familias agricultoras.

Con todo, en esta vía hacia la participación subyace el tema de la preparación y capacidades de las organizaciones de productores para comprometerse con el proceso de elaboración de las políticas. En los estudios realizados para la Red de Aprendizaje, Bihunirwa, Shariff y Mugoya (2011) detectaron que, aunque existe la posibilidad de que participen en el proceso de elaboración de las políticas, los pequeños productores rara vez son movilizados para cumplir este papel, y tienen poco interés en lo que ocurre más allá de sus organizaciones. La mayoría de los pequeños productores agrícolas se abstiene de participar y sólo unos cuantos que están organizados –generalmente con mayores recursos– asumen la representación del resto en el proceso de elaboración de políticas regionales y nacionales. Aun así, estos procesos no se vinculan de manera efectiva con las bases para estimular un interés real, particularmente de los productores a pequeña escala. El conocimiento sobre políticas y programas agrícolas es muy limitado entre los pequeños productores agrícolas, e inclusive entre sus organizaciones y dirigentes locales. Por tanto, estos agricultores están perdiendo buenas oportunidades de beneficiarse de las iniciativas políticas.

Conclusiones

La corriente principal de pensamiento e intervenciones del desarrollo caracteriza a los pequeños productores agrícolas como población “pobre”, al igual que como un segmento vulnerable en los mercados globalizados. A menudo se percibe a los pequeños productores como personas que necesitan de agentes externos que aseguren que harán lo que se considera correcto (generación de valor agregado e integración en las cadenas de valor) a fin de tener éxito en los mercados y aumentar sus ingresos. Se ha prestado muy poca atención a la mayoría de los productores a pequeña escala, que opta por vías distintas a las estructuras económicas formales para hacer frente a los requerimientos del mercado, al igual que para tomar sus decisiones a fin de aprovechar las oportunidades y hacer frente a los riesgos. El conocimiento de esto es clave para diseñar e implementar las políticas e intervenciones que los pequeños productores agrícolas requieren para tener éxito en los mercados. En los estudios realizados para la Red de Aprendizaje quedó demostrada la importancia de la *agency* de los pequeños productores agrícolas. Ellos son actores económicos activos de pleno derecho, que analizan sus opciones y toman sus propias decisiones para ingresar en el mercado en sus propios términos. De modo que, para ellos, las instituciones más importantes no están necesariamente relacionadas con el estado o mercados formales, sino que son organizaciones/ arreglos dinámicos informales que, pese a sus limitaciones, innovan constantemente para aprovechar aquello que les puede ofrecer la modernización para mejorar sus ingresos y bienestar.

Las organizaciones económicas formales son buenas; pero la mayor parte de los pequeños productores agrícolas no está organizada en tales estructuras. Sin embargo, las que han avanzado en su intento de beneficiar a sus miembros han mostrado una gran capacidad de adaptarse a las demandas del mercado, prestar servicios a sus miembros y crear un gran sentido de empresa que es de su propiedad y controlada por los miembros. Para mantener su relevancia, las organizaciones deben seguir reinventándose a sí mismas de cara al cambio y con la finalidad de responder a las necesidades de sus miembros. El

otro factor importante que determina el valor de las organizaciones económicas, para los pequeños productores agrícolas y su opción de pertenecer o no a ellas, es el tipo de producto. Es menos probable que los agricultores que sacan productos altamente perecederos se organicen en estructuras formales; optan más bien por otras formas de organización (como se muestra en el estudio de caso de los productores de plátano de Kabarole, Uganda, en la sección 2 anterior). Unirse en una estructura sin ataduras, únicamente cuando es necesario, es más favorable a sus intereses que organizaciones formales y permanentes cuyos servicios completos no son necesarios.

Las organizaciones de pequeños productores, como las asociaciones, pueden ser un medio para que los agricultores a pequeña escala impulsen su propio desarrollo, elevando su voz e influencia en los programas y políticas agrícolas. No obstante, estas organizaciones carecen de capacidad para participar en los espacios de elaboración de las políticas. Suelen no poseer el conocimiento o argumentos de respaldo para presionar en favor de sus necesidades en la elaboración de políticas y así lograr más acceso a los recursos que requieren, como semillas mejoradas, créditos, asesoramiento y acceso a los mercados. Los representantes de los pequeños productores agrícolas deben desarrollar su capacidad si desean obtener beneficios tangibles para la comunidad agrícola, también precisan incrementar su empoderamiento participando en las reuniones sobre políticas.

Desde la perspectiva de las políticas, conocer la situación en la que se encuentra la mayoría –en lugar de dónde se espera que estén– es un punto de partida para las políticas inclusivas que valoran una variedad de opciones en la participación en el mercado. La mayoría de las intervenciones no logra reconocer a los pequeños productores agrícolas como actores económicos activos y, por tanto, pasa por alto la necesidad de apoyarlos, con el conocimiento y destrezas necesarias para que tomen sus propias decisiones. Es necesario cambiar la manera de percibir a los productores, de receptores pasivos de los programas de asistencia a productores activos que sopesan sus oportunidades y riesgos.

Referencias y fuentes

- African Development Bank.** (2010). *Agriculture Sector Strategy, 2010-14*.
- Emana, B.** (2009). *Cooperatives: A Path to Economic and Social Empowerment in Ethiopia*. Documento de Trabajo No.9.
- FAO y UNIDO.** (2009). *Agro Industries for Development*. <http://www.fao.org/docrep/013/i0157e/i0157e00.pdf>
- Maghimbi, S.** (2010). *Cooperatives in Tanzania Mainland: Renewal and Growth*. ILO Coop Africa. Documento de Trabajo No.14.
- MPED.** (2000). *Plan for Modernisation of Agriculture: Eradicating Poverty in Uganda*. Kampala, Uganda.
- NPA.** (2010). *National Development Plan (2010/11–2014/15)*. National Planning Authority, Kampala, Uganda.
- Republic of Kenya.** (2007). *Vision 2030: A Globally Competitive and Prosperous Kenya*.
- Republic of Kenya.** (2010). *Agriculture Sector Development Strategy, 2010–2020*.
- Rwenzori Regional Think Tank.** (2011). *Soil Fertility Analysis and Agronomic Practices of Banana Enterprise in the Rwenzori Region*.
- Salami, A., A. Kamara y Z. Brixiova.** (2010). *Smallholder Agriculture in East Africa: Trends, Constraints and Opportunities*. Documento de Trabajo 105, 07-02. African Development Bank Group, Ghana.
- TFC.** (2006). *A Simplified Guide to Cooperative Development Policy and Cooperative Societies of Tanzania Mainland*. Tanzanian Federation of Cooperatives.
- The Common Market for Eastern and Southern Africa Treaty** (1991).
- The East African Competition Act** (2006).
- The East African Customs Union Protocol** (2010).
- The Post.** (2010). *COMESA Pushes for Strengthening of the Regions Farmer Organizations*. Artículo de Mutale Kapekele, 24 de junio 2010. The Post Newspapers, Zambia.
- UBOS.** (2007). *The Informal Cross Border Survey Report 2006*. Uganda Bureau of Statistics, Kampala, Uganda.

Estudios de la Red de Aprendizaje – Región de África

- Bihunirwa, M. y M. Shariff.** (2011b). Bukonzo Joint Cooperative Society and Nyakatonzi Cooperative Union – Estudios de Caso, Tema 2.
- Bihunirwa, M. y M. Shariff.** (2011b). Public Policies in Regional Trade Agreements and National Scenarios and their Impact on SP Wellbeing and their Agency to Get Better Deals, Uganda.

Fukunishi (ed.). (2010). African Producers in the New Trend of Globalisation. An Interim Report by Chosakenyu, Hokokusho, Insititute of Developing Economies. Véase: http://www.sadc.int/files/7013/3164/6942/EAC_Common_Market_Protocol.pdf.

Kinyua, H. (2011). Passion Fruit Value Chain Analysis. Estudio de Caso de Kenia y Uganda.

Mugoya, M.. (2011a). Policy Formulation and Implementation Process at COMESA.

Mugoya, M. (2011b). Policies, Regional Trade Agreements and Small Producer Agency: The Case of Small Holder Farmers in East African Community.

Mugoya, M. (2011c). Public and Private Institutional Arrangements that Promote Small Producer Agency in their Economic Organizations and Value Chains. Estudio de Caso de la Sociedad Cooperativa Muki, Kenia.

Muyunda, C. Update on COMESA Agricultural Trade Policy. COMESA.

Nkandu, J. (2011). Public and Private Institutional Arrangements that Promote Small Producer Agency in their Economic Organizations and value chains. Estudio de Caso del Sindicato Cooperativo de Agricultores de Café de Oromia, Etiopía.

Odhiambo, G. (2011). Mapping Agricultural Policies and Protocols in Kenya.

Ongaro, W. A. (2011). A Study on Budgetary Allocation and Absorption in Agriculture Ministries in Kenya.

PELUM Uganda. (2010). Is Government Doing Enough to Support Agricultural Development in Uganda? Véase: www.pelumuganda.org/other_publications/is_government_doing_enough_to_agricultural_development_in_uganda.pdf.

Rwakakamba, M. (2011a). Examining the Dilemma of Farmer Extension Services Policy and Farmers Access to Gainful Regional Markets: From Agonizing to Organizing, Uganda.

Rwakakamba, M. (2011b). The Story of Kumi and Busia Farmers' Associations' Quest for Rewarding and Sustainable Markets, Uganda. Véase: www.tradingeconomics.com/uganda/rural-population-percent-of-total-population-wb-data.html.

Miembros de la Red de Aprendizaje – Región de África

Medius Bihunirwa, Kabarole Research & Resource Centre: bmedius20@gmail.com

Henry Kinyua, Technoserve: kinyuahk@gmail.com

Mainza Mugoya, East African Farmers Federation: mmainza@eaffu.org

Mohammed Shariff, Kabarole Research and Resource Centre: shariff@krcug.org

Morrison Rwakakamba, Agency for Transformation: mrwakakamba@gmail.com

Programa de aprendizaje y conocimiento

Pequeños productores como actores en el mercado globalizado

El programa de conocimiento y aprendizaje denominado *Pequeños productores como actores en el mercado globalizado* busca mapear, estimular e integrar el conocimiento respecto a los problemas y dilemas que enfrentan los pequeños productores en los mercados globales, regionales y nacionales. El programa trabaja con diversos actores que presentan nuevos conceptos e insumos en el debate global sobre el tema. A partir de sus resultados, el programa busca apoyar el trabajo de las personas e instituciones que formulan e implementan las políticas públicas, así como a los líderes de las organizaciones de productores, los empresarios y las instituciones de cooperación al desarrollo en su búsqueda para formular e implementar mejores políticas. El programa está liderizado por el Instituto Humanístico para el Desarrollo y la Cooperación (HIVOS) y el Instituto Internacional para el Desarrollo y el Medio Ambiente (IIED) e integra una red global de aprendizaje coordinada por el Centro Mainumby Ñacurutú de Bolivia.

Innovar para competir: Posicionamiento y mercados de los agricultores a pequeña escala en África Oriental

Este documento forma parte del Programa de Conocimiento y Aprendizaje denominado "Pequeños productores como actores en el mercado globalizado", y basa sus hallazgos en los estudios de los miembros del programa de África Oriental. El objetivo del documento es presentar los principales hallazgos, contextos, preguntas y retos que los miembros de la Red de aprendizaje analizaron en sus textos en la región. La mayoría de los textos utilizados en la elaboración de este documento no han sido publicados pero es posible acceder a ellos contactándose directamente con los autores.

El texto contribuye al debate sobre los grandes temas identificados en el programa por los miembros de África, Asia y América Latina. Los temas que se analizan en el texto son: las políticas, los acuerdos comerciales regionales, la capacidad de los pequeños productores agropecuarios para tomar decisiones y actuar (*agency*), las estructuras institucionales públicas y privadas que promueven la capacidad de los agricultores de tomar decisiones y actuar, las organizaciones económicas de los pequeños productores, las cadenas de valor, los mercados "informales" o alternativos y otras racionalidades económicas.

Hivos
people unlimited

Hivos
Raamweg 16
PO Box 85565
NL- 2508 CG
The Hague
The Netherlands
info@hivos.net
www.hivos.net



Mainumby Ñacurutú
Calle Teniente Campero N° 790
Edificio Sopocachi
Piso 1, Of. 103
La Paz
Bolivia
info@mainumby.org.bo
www.mainumby.org.bo

iied

International Institute for
Environment and Development
(IIED)
80-86 Gray's Inn Road
London WC1X 8NH
United Kingdom
info@iied.org
www.iied.org