

P4P Compras para el Progreso Centroamérica



Julio/Agosto 2012

Tema del Mes: Categorización de Organizaciones de Productores

En Centroamérica, las organizaciones de productores atendidas por la iniciativa Compras para el Progreso (P4P por sus siglas en inglés) son diversas en (i) estructura legal, (ii) estructura de gobernabilidad, (iii) servicios ofertados, (iv) capacidad administrativa, (v) capacidad instalada, y (vi) nivel de capitalización. Por ello a lo largo de la implementación de la iniciativa piloto P4P se han observado ciertos factores a tener presentes para poder **desarrollar una organización hacia negocios agrícolas sostenibles**.

P4P promueve un programa desarrollo de capacidades (físicas, humanas y financieras) de los y las participantes del proceso, con el incentivo creado por las compras del PMA de granos básicos que las organizaciones de personas agricultoras (OPAs) producen.

“Uno de los objetivos de P4P es llevar a las OPAs de una relativa baja capacidad a un estado de madurez, mediante la provisión de servicios como: crédito, equipo, construcción de capacidades, asistencia técnica, etc., para que participen regularmente en procesos competitivos de compra/venta”.

Tercer Panel de Revisión Técnico (TRP), 2011

Después de tres años de trabajo, y teniendo en cuenta el objetivo de P4P de probar y desarrollar modelos de intervención del tipo P4P en otros países y/o contextos, se hace necesario reflexionar sobre “qué factores” hay que tener en cuenta para categorizar las organizaciones de productores y determinar su estrategia de progresión, seguimiento y evaluación. Una categorización de las organizaciones de personas productoras sirve de base para el diseño de estrategias a seguir de manera adaptada a las necesidades, capacidad y circunstancias de cada organización. Así se pueden identificar las debilidades y apoyarlas para que las OPAs lleguen a ser exitosas frente a los mercados de granos básicos. Este proceso de diagnóstico es considerado como dinámico, evolutivo y participativo.

En Nicaragua, gracias a la aplicación de la herramienta de evaluación de las OPAs, se identificó que las organizaciones de menor tamaño no tenían las capacidades mínimas para manejo de crédito. P4P decidió así fortalecer las OPAS invirtiendo en: (i) diagnóstico del manejo de fondos y mecanismos de recuperación de crédito para la institucionalización de los comités de crédito en las OPAs, (ii) instalación y capacitación de sistemas de manejo de fondos/gestión de la cartera adecuándose al tipo de organización y (iii) revisión de manuales de crédito de las organizaciones

Este mes enfocaremos el boletín en:

- 1 Definición de las capacidades de las OPAS para lograr una vinculación sostenible con los mercados,
- 2 Desarrollo y aplicación de una herramienta de categorización de OPAs , y
- 3 Análisis de factores clave para diagnosticar la capacidad de vinculación de pequeños productores a los mercados (capacidad de acopio, manejo fondos revolventes, acceso a crédito, calidad, etc.)

Nuestros Países

Página 3



Voces P4P

Página 4



Edición 10

Definición de las capacidades de las OPAs para la sostenibilidad ante los mercados

El objetivo de P4P es apoyar a las organizaciones de personas agricultoras a la **conexión con los mercados de manera competitiva y sostenible**. Teniendo en cuenta los diferentes tipos y niveles de organizaciones de P4P, ¿cómo podemos definir que una organización está lista para graduarse? ¿Cuál es la estrategia de salida? Siendo capaces de evaluar y analizar elementos clave que favorecen el acceso a los mercados, se identificarán puntos críticos que determinen cuándo una OPA está lista. Esto ayudará a los profesionales en la toma de decisiones futuras sobre cómo preparar a las OPAs para lograr la sostenibilidad ante los mercados.

Según los resultados obtenidos del análisis cualitativo del proyecto, mediante el ejercicio del Writeshop, futuros proyectos tipo P4P pueden lograr **cambios significativos en los medios de vida de las familias productoras** en un corto tiempo cuando trabajen con OPAs de reducida capacidad, ya que con una mínima capacitación en producción y/o post cosecha y con el suministro de equipo adecuado, las OPAs logran aumentar su producción y calidad de manera rápida y aprender de las experiencias de las ventas colectivas. Por otro lado, si lo que se quiere lograr es un **proceso de compras coste eficiente y fiable** en un periodo corto de tiempo, es recomendable trabajar con OPAs más consolidadas ya que se necesita que los productores tengan capacidad y experiencia en ventas colectivas

Los aspectos más relevantes a considerar para definir la capacidad sostenible de las OPAs y el acceso a los mercados formales fueron definidos en el estudio cualitativo Writeshop conducido por el Instituto Real Tropical (KIT por sus siglas en holandés) en 2011 como: (i) Capacidad de producir (en finca); (ii) Capacidad de mejorar calidad (en finca y a nivel de OPA); (iii) Capacidad de acopio (manejo post cosecha y almacenamiento) para la comercialización (OPA); (iv) Poder de negociación (productor y OPA); (v) Capacidad de construir y mantener relaciones externas; (vi) Capacidad de transmisión de la información y del conocimiento, comunicación interna y cohesión; (vii) Capacidad de aumentar el capital propio y/o acceder a financiación externa para equipamiento o acopio; (viii) Cultura empresarial y fortalecimiento organizacional.

Herramienta de categorización de organizaciones

En la tercera reunión del Panel de Revisión Técnico (TRP)– un comité de nueve expertos independientes que aconsejan técnicamente en la implementación de P4P, celebrada en El Salvador en 2011, surgió la idea de **fortalecer las OPAs mediante un apoyo a medida para la vinculación de pequeños productores a los mercados**. El consejo del TRP fue definir las capacidades de OPAs de pequeña/media/alta capacidad, categorizarlas y darles el apoyo específico y necesario para que logren conectarse a los mercados formales de forma sostenible. Por ello, se empezó a dar seguimiento a las OPAs mediante el uso de una herramienta de categorización/ evaluación del nivel de desarrollo.

La herramienta es pensada como un método de **valoración cualitativa** del nivel de desarrollo determinando fortalezas y debilidades, que permita aprovechar la capacidad instalada e incidir/fortalecer en los temas requeridos. La herramienta permite adecuar las estrategias según lo necesitado por cada organización; para que estas alcancen un nivel de sostenibilidad y competitividad, desde una perspectiva empresarial.

La herramienta tiene en cuenta diversas categorías e indicadores: gobernabilidad, estructura organizacional-dirección, administración de fondos y recursos de crédito, productividad, infraestructura y almacenamiento, post cosecha, comercialización, género, juventud y ambiente. Cada rubro es evaluado estableciéndose una calificación final consolidada de la organización que define su nivel de desarrollo. En la región la **herramienta ha sido creada adaptándose a las características concretas de los países**. Guatemala y Honduras fijaron 4 niveles de desarrollo (*Incipientes, En Proceso, Consolidadas y Auto gestionadas*); en El Salvador y Nicaragua sólo se establecieron 3 niveles de desarrollo (*Bajo/ Incipiente, Intermedio y Alto/Avanzado*).

Los resultados observados hasta la fecha por país señalan que:

- ◆ En **Guatemala** el 10% de las organizaciones son consideradas como *Incipientes*, 36% están en *Proceso*, 42% son *Consolidadas* y 12% son *Auto gestionadas*
- ◆ En **El Salvador y Nicaragua**, 63% de las organizaciones evaluadas representan un desarrollo *Bajo e Intermedio*, mientras que las organizaciones de desarrollo alto representan un 37%
- ◆ En **Honduras** el 37% son consideradas *Incipientes*, 42% en *Proceso*, 16% *Consolidadas* y 5% *Auto gestionadas* (el 65% de las OPAs P4P en Honduras nacieron hace 30 años, con la Reforma Agraria, como pequeñas Cajas Rurales, nunca antes de P4P habían comercializado juntas)

Niveles de desarrollo definidos por Guatemala:

Auto gestionadas: Las organizaciones más desarrolladas que poseen capacidad para ejecutar proyectos productivos

Consolidadas: Organizaciones que requieren reforzamiento a corto plazo (< de 1 año)

En proceso: Organizaciones que requieren reforzamiento a mediano plazo (de 1 a 3 años)

Incipientes: Organizaciones que requieren reforzamiento a largo plazo (No evidencian potencial para la ejecución de proyectos productivos)

Factores de análisis clave

Capacidades de acopio/comercialización: es un factor clave a considerar cuando se evalúa la habilidad de conexión de las OPAs a los mercados. La mayoría de las OPAs acopian bajos volúmenes de excedentes que no les permite una relación comercial sostenible con compradores formales que exigen un aprovisionamiento regular de grandes volúmenes; por ello se hace importante la inversión en infraestructura y equipo produciendo un manejo post cosecha más eficiente y adquisición de mayores volúmenes. Es el caso de ADESCO-AGRISAL en El Salvador, considerada como una de las OPAs con mayores volúmenes de venta gracias a mejores infraestructuras, ampliación de bodega y equipo de control de calidad que antes de P4P no tenían.

Algunas organizaciones (AGRISAL, ACAAS, Los Tabudos, etc.) han logrado vender a mercados más allá del PMA. ADICOMTEC en Guatemala, ARSAGRO y CARNEL en Honduras son consideradas de alta capacidad; acopian y venden independientemente del PMA y disponen de una extensa membresía. En Honduras gracias a los conglomerados de organizaciones-organizaciones sombrilla, los agricultores de P4P recolectan mayor producto y consiguen traspasar esta limitante y acceder al mercado formal. Es importante también considerar la capacidad de cumplimiento de contratos de las OPAs.

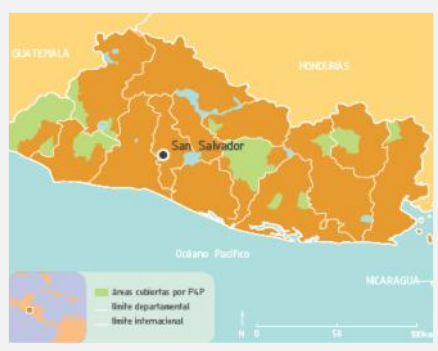
Manejo de un fondo revolvente: la capacidad de repago del crédito y mantenimiento del fondo revolvente normalmente va ligada al nivel de desarrollo, capacidad administrativa y nivel de especialización de las OPAs. Generalmente, OPAs de mayor tamaño requieren de más elementos para dinamizar su aparato productivo (no es lo mismo \$30 mil de fondo rotativo para 90 personas que para 450). Los controles internos son más fáciles también con un número limitado de miembros.

Acceso a crédito: es otro factor clave a considerar cuando se categorizan la capacidad de las OPAs para acceder a los mercados. Las instituciones financieras en general son reacias a trabajar con OPAs emergentes debido sus historiales crediticios limitados, elevada probabilidad de impago por vulnerabilidad climática, retrasos en entregas, etc. Esto repercute en la falta de capital de trabajo, infraestructuras y almacenamiento, originando una baja capacidad de acopio. Por el contrario, organizaciones más fuertes son vistas como entidades más solventes a la hora de adjudicarles préstamos debido a sus amplios historiales bancarios, experiencias previas en manejo de fondos y mayores volúmenes de acopio. En Guatemala, BANRURAL extiende créditos a la membresía cuando la organización se constituye en garante solidario.

Calidad: el mercado formal tiene estándares de calidad específicos que las organizaciones necesitan cumplir para comercializar. La experiencia de P4P confirma que gracias a capacitaciones y suministro de equipo, OPAs de baja capacidad están cumpliendo de manera rigurosa los estándares de calidad exigidos por PMA. Un ejemplo es AGROP TROPICAL en El Salvador, considerada de capacidad baja ha experimentado un cambio al vender con estándares de calidad. Un estudio cualitativo del trabajo de P4P en la región (Writeshop 2011) señala que gracias a los esfuerzos de P4P sobre los controles de calidad – por ejemplo la Caja Azul en Guatemala – las personas agricultoras han mejorado su capacidad de elección de sus compradores según la calidad de sus productos.

EL SALVADOR

OPAs	18
PRODUCTORES	4,706
% MUJERES	40
CONTRATADO (MT)	4,301
VALOR TOTAL (\$)	1.9 M
CAPACITACIONES	1,164
PARTICIPANTES	11,439
SOCIOS	24

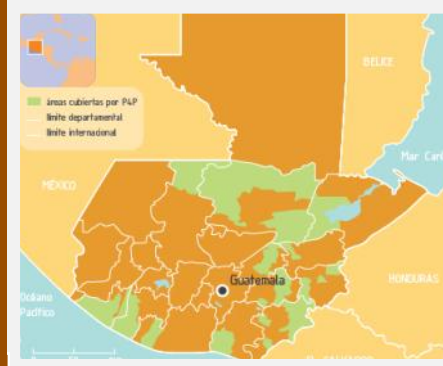


- Definición de agenda de intervención conjunta con INSAFOCOOP (El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo), para fortalecer el trabajo organizativo de 5 OPAs del oriente.
- Financiamiento y asistencia técnica para OPAs a través de PRODEMOR, proyecto financiado por FIDA.
- Reunión con las autoridades del CENTA para la presentación de los avances del Sistema de Monitoreo de Cultivos.
- Acuerdo preliminar para determinar el apoyo financiero -capital de trabajo- de CORSAIN (Corporación Salvadoreña de Inversiones) y de la unidad de abastecimiento del MAG a las asociaciones de P4P.
- Aprobación de un crédito del Banco ProCredit para El GARUCHO.

Socios Clave: Fundación Howard G. Buffett, Cámara de Comercio e Industrias, Fundación CARITAS, CENTA, DISAGRO y FERTICA, Ministerio de Agricultura y Ganadería, FAO, PREMODER y PRODEMOR (FIDA programas de desarrollo rural), PNUD (con el Programa de Desarrollo de Proveedores), Visión Mundial.

GUATEMALA

OPAs	67
PRODUCTORES	9,752
% MUJERES	53
CONTRATADO (MT)	17,648
VALOR TOTAL (\$)	8.1 M
CAPACITACIONES	830
PARTICIPANTES	40,289
SOCIOS	44



- Mapeo de proyectos relevantes para la Iniciativa conjunta entre - PMA, FAO, ONU Mujeres, FIDA -sobre el Empoderamiento Económico de la Mujer Rural; PMA liderará el proceso en Guatemala.
- Coordinación con el proyecto *Triangulo de la Dignidad*, inclusión de organizaciones de P4P en programas de crédito.
- Visita conjunta con oficiales de crédito de BANRURAL para la valoración de los daños por la sequía sufrida en el corredor seco.
- Visita a organizaciones de P4P con el presidente de WFP USA, Rick Leach
- Participación en el lanzamiento del proyecto *Triangulo de la Dignidad* en Telemán, con la participación del Presidente de Guatemala Otto Pérez Molina.

Socios Clave: Fundación Howard G. Buffett, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), BANRURAL, CRS, Centro Internacional para el Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT), DISAGRO, FAO, Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA), Instituto Nacional de Comercialización Agrícola (INDECA), Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA).

HONDURAS

OPAs	23
PRODUCTORES	11,372
% MUJERES	23
CONTRATADO (MT)	20,643
VALOR TOTAL (\$)	13.6 M
CAPACITACIONES	540
PARTICIPANTES	27,055
SOCIOS	22



- 55 técnicos de P4P, DICTA/SAG e INA fueron capacitados en la implementación de escuelas de campo por la Universidad de El Zamorano.
- Firma de un acuerdo con PROMIPAC (Programa Manejo Integrado de Plagas En América Central) y comienzo de un programa de capacitaciones.
- Apoyo en la implementación de 110 Escuelas de Campo (ECAs) sobre desarrollo de cultivos.
- Certificados de estudios en agro negocios y extensión agrícola concluyeron.
- Reunión con representantes de ACCESO/USAID para discutir alianzas entre organizaciones en Gracias, Lempira.

Socios Clave: EUFF, Fundación Howard G. Buffett, Banco Nacional de Desarrollo Agropecuario (BANADESA), COOPACYL, CRS, FIDA, PROMECOM, Fundación Prolancho, Gobierno de Honduras, IICA, INA, Secretaría de Agricultura y Ganadería, DICTA, Instituto Nacional de Formación Profesional, ONU Mujeres, FAO, SAN Red Coalición.

NICARAGUA

OPAs	10
PRODUCTORES	2,100
% MUJERES	30
CONTRATADO (MT)	2,743
VALOR TOTAL (\$)	1.06 M
CAPACITACIONES	863
PARTICIPANTES	13,264
SOCIOS	14



- Reunión con FUNICA para explorar oportunidades de colaboración para la provisión de asistencia técnica a 450 miembros de organizaciones
- FUNICA y UCA proporcionan asistencia técnica en planes de negocio a ACADIS
- Reunión con INTA para la extensión del acuerdo de colaboración a 2014
- Implementación de tres días de capacitaciones en análisis de suelo en la Universidad de El Zamorano
- Reunión de coordinación con IICA, parte de la Red SICTA; identificación de actividades que mejoren la producción del maíz
- Reunión con Swisscontact para identificar una posible cooperación en el proceso de capacitaciones de las OPAs
- Capacitación en aspectos financieros y administrativos a técnicos de las OPAs

Socios Clave: Fundación Howard G. Buffett, FAO, Laboratorio de Tecnología de Alimentos (LABAL), IICA, Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), Ministerio Agropecuario y Forestal, UCA, Organización Internacional Regional de Sanidad Animal y Vegetal.



Este mes entrevistamos a Dominique Villeda, Especialista en Negocios en la Oficina de Honduras del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); parte esencial del proceso de categorización de organizaciones de productores de P4P en Honduras.

Desde la perspectiva de IICA, ¿Por qué resulta necesario una categorización/calificación de organizaciones?

Las organizaciones beneficiarias del P4P tienen características y capacidades muy diversas, por lo que se requieren indicadores que permitan conocer, comparar y agrupar organizaciones de semejante avance organizativo y empresarial a lo largo de la cadena de valor. Esta categorización resulta crucial para elaborar propuestas/sugerencias que hagan mejorar a las organizaciones frente al establecimiento de servicios de procesamiento de granos básicos. IICA realizó dos tipos de diagnósticos a las asociaciones: (i) diagnóstico de la capacidad organizativa y gerencial, (ii) diagnóstico de la infraestructura, manejo post cosecha y servicios de procesamiento disponibles por el grupo

Dominique Villeda,
Especialista en
Negocios,
IICA Honduras

¿Cuáles son los criterios que le parecen más relevantes para una categorización?

Los objetivos de la organización, tamaño de la asociación, evolución de la asociación, procesos participativos de toma y ejecución de decisiones, mecanismos de comunicación y transparencia, renovación de liderazgo, legitimidad y reconocimiento, estructura y funcionamiento organizativo, administrativo y empresarial del grupo.

Si las hay, ¿Cuáles cree que pueden ser las principales limitantes de la clasificación de organizaciones?

El diagnóstico es una fotografía de un momento determinado y la clasificación se basa en información recolectada en un tiempo reducido por lo que es difícil comprobar la totalidad de la información recibida por parte de los directivos de las asociaciones. La ausencia o falta de actualización de documentos de soporte dificulta comprobar la información recolectada.

¿Como considera usted que se puede lograr tener información relevante y rigurosa sobre los diferentes criterios de clasificación? Mediante entrevistas personales con directivos, personal administrativo, socios, clientes y monitores del P4P; grupos focales para identificar diferencias de opinión; revisión de documentos de soporte (estados financieros, manuales, informes anuales, etc.); auditorías técnicas y financieras; inspección física de instalaciones; asistencia –en calidad de observador - a una asamblea general para verificar procesos de rendición de cuentas

Según IICA, gracias a la aplicación de la herramienta de calificación de organizaciones de productores, ¿Cuál debería ser la estrategia de salida para que las organizaciones resulten en negocios agrícolas?

- ◆ La salida debería ser gradual, mediante un acompañamiento (2 años) para asegurar el buen manejo técnico y administrativo de la organización que garantice ofrecer mayores volúmenes de granos de calidad, con una administración capaz de negociar y cumplir con contratos de compra venta produciendo mayores ingresos a la asociación y a sus miembros.
- ◆ Implementar un programa de formación de líderes que permita el relevo generacional y la renovación de la directiva.
- ◆ Exigir auditorías anuales y la presentación de resultados por ciclo de trabajo a todos los socios.
- ◆ Establecer actividades de seguimiento.
- ◆ Facilitar procesos de comunicación a lo interno del grupo.
- ◆ Facilitar la apropiación de sus socios institucionalizando procesos participativos y transparentes.
- ◆ Promover la vinculación de asociaciones a otros programas y proyectos de apoyo a los granos básicos (ej. FAO Agrocadenas, DICTA y Red SICTA).
- ◆ Evaluación de resultados según los objetivos fijados.

BENEFICIARIOS	
ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES	118
PRODUCTORES PARTICIPANDO	27,930
% MUJERES	37
COMPRAS P4P	
TOTAL CONTRATADO (MT)	45,335
VALOR TOTAL (US\$)	24.6 M
% TOTAL DE COMPRAS	30
AHORRO DE COSTOS PARA PMA	3,078,135
DESARROLLO DE CAPACIDADES	
PRODUCCION	1,166
MANEJO POST-COSECHA	844
GESTION FINANCIERA	579
M&E	38
GREDITO	245
DESARROLLO DE CAPACIDADES	342
PMA/P4P COMPRAS	63
GENERO	92
OTROS	28
TOTAL	3,397
TOTAL PARTICIPANTES	92,048
SOCIOS	
INSTITUCIONES DE GOBIERNO	37
AGENCIAS DEL SISTEMA NNUU	8
SECTOR PRIVADO	10
ONG	30
OTROS	19
TOTAL	104

Próximos meses:

- Foro de Expertos en Alimentación Escolar (Gobierno de Brasil-FAO), 11-13 de Septiembre, Santiago de Chile.
- Reunión regional de coordinación de P4P en CA
- Participación de P4P en el 70 Aniversario de IICA, 8 de Octubre, San Jose, Costa Rica.
- Taller Regional conjunto con IICA y SE-CAC bajo la Iniciativa de Vinculación de Pequeños productores a Mercados, Nicaragua (mitad Octubre).



CONTACTÉNOS
OFICINA REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Asesora Regional de Programas P4P,
Laura Melo, laura.melo@wfp.org

COORDINADORES DE P4P EN LOS PAÍSES

EL SALVADOR
Hebert Lopez, hebert.lopez@wfp.org

GUATEMALA
Sheryl Schneider, sheryl.schneider@wfp.org

HONDURAS
Nacer Benalleg, nacer.benalleg@wfp.org

NICARAGUA
Francisco Alvarado, francisco.alvarado@wfp.org

