

# Los servicios de apoyo: fortaleza de una organización de pequeños productores de granos



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013



Servicios de apoyo: fortaleza de una organización de pequeños productores de granos por [IICA](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](#).

Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Dominique Villeda

Corrección de estilo: María Marta Kandler

Diseño de portada: Jenny Maradiaga

Diagramación: Gráficos Tegucigalpa

Impresión: Gráficos Tegucigalpa

Servicios de apoyo: fortaleza de una organización de pequeños productores de granos / IICA – Tegucigalpa: IICA, 2013. 51 p.; 15.2 cm x 22.8 cm

ISBN: 978-92-9248-510-8

1. Sector agrícola 2. Empresa pequeña 3. Mercados 4. Comercialización 5. Productos agrícolas 6. Granos I. IICA II. Título

AGRIS  
E20

DEWEY  
338.642

Tegucigalpa, Honduras  
2013

# Servicios de Apoyo: Fortaleza de una organización de pequeños productores de granos

Dominique Villeda, IICA

---





# Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo _____	4
Introducción _____	6
I. Contexto y descripción de la situación inicial _____	8
1.1 Escaso apoyo a la producción de granos básicos _____	9
1.2 El rol de las asociaciones de pequeños productores en el desarrollo económico local _____	11
1.3 Caracterización de “Fuente de Vida” a finales del 2011 _____	12
2. Reconstrucción de la experiencia de ampliación de nuevos servicios _____	15
2.1 El P4P le apuesta a “Fuente de Vida” _____	16
2.2 La participación en el P4P sirve de detonante para atraer nuevas instituciones que también le apuestan a “Fuente de Vida”. Despliegue de sinergias _____	18
2.3 Proceso de preparación para convertirse en “centro de procesamiento”. Desarrollo de capacidades y habilidades _____	20
2.4 El fortalecimiento organizativo como base para el crecimiento y el desarrollo _____	22
2.5 Mejores prácticas y mayor integración de la cadena productiva _____	24
2.6 Mejoras tangibles y mejoras intangibles _____	29
3. Factores limitantes y factores dinamizadores del proceso _____	31
4. Lecciones aprendidas _____	33
5. Conclusiones y Recomendaciones _____	35
Anexos _____	40



## Resumen Ejecutivo

La organización de productoras/es “Fuente de Vida”, ubicada en el municipio de San Jerónimo, Comayagua, era en el 2011 una organización de segundo grado, integrada por siete organizaciones de base y un total de 502 productores dedicados a la producción de granos básicos (maíz y frijol) y café. Funcionaba bajo la figura de organización de segundo nivel o “sombrilla” y su personería jurídica era la de “Caja Rural Fuente de Vida”, mientras se emitía su resolución propia. Hasta el año 2011 no tenía ningún activo (equipo de procesamiento o instalaciones de acopio) y prestaba a sus socios unos pocos servicios de apoyo a la producción o a la comercialización, orientados sobre todo a créditos en insumos y a crédito en general.

La decisión del PMA (Programa Mundial de Alimentos) de apostarle a “Fuente de Vida”, a pesar de las limitaciones que presentaba, se basó en su potencial productivo. Además, la asociación se encuentra en una zona estratégica —a pocos minutos de la bodega del PMA—, donde escasea la oferta de servicios de secado y almacenamiento (si los hay, están orientados principalmente al café). También pesó mucho la actitud proactiva y motivada de sus directivos.

En 2012, la apuesta se concreta en la donación de parte del P4P (Programa Compras para el Progreso, del PMA) de equipo para el manejo, almacenamiento, clasificación, secado, pesado y empaque de granos, así como en obras civiles, que incluyen la construcción de una galera para procesamiento de granos y la rehabilitación de una bodega. Adicionalmente, la asociación recibe apoyo para su fortalecimiento organizativo y administrativo.

La participación de “Fuente de Vida” en el P4P sirve de detonante para atraer otras instituciones que también le apuestan al desarrollo de la asociación, complementando esfuerzos y contribuyendo al despliegue de sinergias. Entre estas instituciones están FAO-Agrocadenas, FUNDER (Fundación para el Desarrollo Agroempresarial Rural), COMRURAL (Competitividad Rural-Honduras), DICTA (Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria, de la Secretaría de Agricultura y Ganadería) y el Proyecto 2KR, “Impulsando cajas rurales como motores de desarrollo para reducir la pobreza”, financiado por el Gobierno de Japón.

La oferta de nuevos servicios, aunada a la buena disposición de los directivos y a la implementación de mejores prácticas a lo largo de la cadena productiva, le permiten a “Fuente de Vida” avanzar con claridad en todos los aspectos, desde los productivos y de post-cosecha, hasta los relacionados con la gerencia y la planificación, la comercialización y la organización.

Así, se observan mejoras en la productividad, mejores condiciones de comercialización, reducciones en los costos y mejoras en la calidad del producto, todo lo cual genera mayores ganancias a los socios. De igual forma, son evidentes el cambio de actitud de los directivos y los socios: el entusiasmo, la motivación y la seguridad caracterizan ahora sus emprendimientos.

En un contexto nacional de escasos servicios de apoyo al sector de pequeños productores de granos básicos, la apuesta del programa P4P parece haber sido acertada; “Fuente de Vida” ha sabido aprovechar el apoyo para fortalecer su gestión organizativa y administrativa. El crecimiento, sin embargo, trae aparejada la necesidad de hacer cambios en la gestión empresarial. Así las cosas, en “Fuente de Vida” va a ser necesario contratar a un gerente administrativo en el corto plazo. También es importante que los socios adquieran capacidades que les permitan fiscalizar eficientemente el trabajo de la asociación.

El objetivo de fortalecer a las organizaciones de productores es que se vuelvan más eficientes y menos dependientes de apoyos externos, más capaces de responder a los cambios en el entorno y más capaces, también, de brindarles a sus socios la posibilidad de mejorar sus ingresos. “Fuente de Vida” ha iniciado ese proceso, pero para lograr la sostenibilidad deberá seguir prestando atención a las demandas y expectativas de sus miembros, y continuar fortaleciendo las capacidades de sus directivos y líderes en el área estratégica, en el área técnico-económica y en el área social.



# Introducción

A fin de contribuir a aliviar la pobreza, apoyando la producción agrícola y el desarrollo de mercados, el **Programa Mundial de Alimentos** (PMA) ha estado implementando en Honduras, desde el 2009, la iniciativa “Compras para el Progreso”, más conocida como P4P, por sus siglas en inglés (Purchase for Progress). La iniciativa busca aprovechar la capacidad de compra del PMA para dar a los pequeños agricultores de bajos ingresos y a sus asociaciones la oportunidad de vender sus excedentes de maíz y frijoles en un mercado formal. De esa forma, les abre la posibilidad de mejorar ingresos, garantiza la sostenibilidad de sus proyectos y contribuye a mejorar su calidad de vida.

A partir de esta premisa, el P4P busca fortalecer los aspectos organizativos, gerenciales, de infraestructura y de equipo de las asociaciones de productores/as beneficiarias para que se conviertan en motores de cambio internos. El fortalecimiento debe reflejarse en prácticas de post-cosecha, procesamiento y comercialización más eficientes y, por tanto, en un mayor valor agregado a la producción.

Durante el desarrollo de la fase piloto (2009-2013) de la iniciativa P4P, el PMA contó con recursos financieros de la Unión Europea, a través del Programa Food Facility, y de la Fundación Howard G. Buffet, para apoyar a las organizaciones en la adquisición de maquinaria (post-cosecha) y equipo de procesamiento (equipo para control de calidad y demás) y en la construcción o mejora de obras civiles para contar con el servicio de maquilado de granos que luego serían vendidos al PMA y a otros mercados locales y regionales.

En el marco del acuerdo “Apoyo a la ejecución del Programa Compras para el Progreso (P4P)”, suscrito entre el PMA y el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), los representantes de ambas instituciones firmaron, el 5 de noviembre de 2012, el “Programa de gestión institucional para la diversificación de ingresos y la agregación de valor a la producción primaria”, que tiene como objetivo fortalecer las capacidades organizativas, gerenciales y en buenas prácticas de manufactura (BPM) de los directivos, administradores y socios de las cinco asociaciones de agricultores<sup>1</sup> que recibieron inversión en equipo e

<sup>1</sup> Unión de Organizaciones de Productores Agropecuarios de Oriente Limitada, UNOPROL; Unión de Organizaciones de Yoro Limitada, UNIOYOL; Fuente de Vida, Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho ASOPRANO y Unión de Empresas del Sector Social de la Economía de Lempira, UNESSELL

infraestructura para convertirse en centros eficientes de servicios de maquilado y procesamiento de granos.

Ahora bien, uno de los objetivos específicos del acuerdo es analizar y difundir los procesos de aprendizaje del proyecto; de ahí que este documento recoja la experiencia de fortalecimiento de los aspectos organizativos y gerenciales de “Fuente de Vida”, una de las organizaciones seleccionadas para recibir la donación de equipo e infraestructura de procesamiento de granos.

Mediante la reconstrucción de la experiencia, que tuvo lugar entre 2011 y 2013, se pretenden confirmar las siguientes hipótesis:

- a) La prestación de servicios con visión empresarial promueve la asociatividad y fortalece a las organizaciones de productores.
- b) La posibilidad de ofrecer servicios que generen valor agregado en una asociación de productores contribuye a impulsar procesos de ventas colectivas y competitivas en mercados formales.
- c) La prestación de nuevos servicios requiere un cambio de actitud y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de parte del personal directivo y administrativo.

Igualmente, el estudio busca reflexionar sobre los efectos de la ampliación y mejora de servicios de apoyo en una organización de pequeños productores de granos, y, de manera específica, analizar cómo se fortalece la gestión administrativa y organizativa de asociaciones de pequeños productores cuando se tiene la posibilidad de prestar nuevos servicios productivos, concretamente de post-cosecha y comercialización.

El estudio concluye con la identificación de lecciones aprendidas, de gran utilidad para una posible réplica en otros grupos que reciben el apoyo del P4P en Honduras o en otros países, y propone una serie de recomendaciones orientadas a lograr la sostenibilidad de la organización objeto del estudio.



# Contexto y descripción de la situación inicial



## Escaso apoyo a la producción de granos básicos

Los servicios que se les brindan a los actores de la cadena de maíz y frijol en Honduras presentan una serie de debilidades estructurales y, en menor medida, coyunturales, entre las que podemos citar las siguientes:

**Poca oportunidad para comprar —y vender— de forma colectiva.** La posibilidad de comprar insumos y vender granos básicos de forma colectiva les permitiría a los productores aprovechar economías de escala. Esto, sin embargo, no se logra por el bajo nivel de asociatividad. Muchas de las organizaciones de productores están dirigidas a lograr reivindicaciones sociales, tenencia de la tierra y acceso a financiamiento, y menos a impulsar aspectos productivos y de negocios (estas actividades se las dejan a las organizaciones de base). Pocas ofrecen servicios de asistencia técnica, financiamiento y comercialización a sus socios.

**En el proceso de comercialización predomina la venta individual sobre la colectiva.** las organizaciones de productores no tienen el capital necesario para comprar la producción de sus socios. Esta situación les impide a los agricultores negociar mejores precios de venta, comprometer volúmenes significativos y uniformar la calidad. La cosecha más grande sale en un período muy corto y la mayoría de los pequeños productores venden sus excedentes en ese momento (durante la cosecha misma) porque por lo general necesitan el dinero urgentemente para pagar deudas que han contraído con el sistema financiero, ya sea formal o informal. Todo esto redundará en precios de venta más bajos y, por consiguiente, en ingresos menores para los agricultores.

**Financiamiento limitado y de alto costo.** Esta condición, debida, en parte, a la imposibilidad que muchas veces tienen los productores de presentar garantías reales y, en parte, al recelo de las entidades financieras formales, que enfatizan los riesgos, restringe el acceso de los productores a niveles tecnológicos de producción, trans-





formación, almacenamiento y comercialización más altos. Por otra parte, la cartera de préstamos de la banca estatal ha mostrado preferencia por los grandes y medianos productores agropecuarios y en especial por rubros como la ganadería y los cultivos agroindustriales o de exportación. Hay que reconocer, sin embargo, que algunos sistemas financieros rurales alternativos, como las cajas rurales, han tenido experiencias exitosas que bien podrían ser replicadas.

**Las asociaciones de productores de granos básicos tienen poca capacidad de secado y almacenamiento.**

Por lo general, los productores venden su producción de maíz y frijol en la finca misma, sin agregar ningún valor (secado, limpieza, clasificación, etc.) pues no tienen el equipo necesario. La mayor parte de la producción es comercializada por intermediarios que utilizan pesos y medidas adulterados, pero pagan al contado. Muchas veces los intermediarios dan algún crédito informal a los productores antes de la cosecha, sin pedirles garantía y garantizándoles la compra de la producción a un precio fijo.

**Al venderle al intermediario,** los pequeños agricultores eliminan la necesidad de tener que cubrir los costos de transporte, que por lo general son altos, debido a la dispersión de los lotes de producción y al mal estado de las vías de acceso a sus parcelas.

Las organizaciones de pequeños productores/as son el mecanismo que puede ayudar a los asociados a integrarse a los mercados, a las cadenas de valor y, en general, a mejorar sus ingresos y su nivel socioeconómico. De acuerdo con la “Guía para el desarrollo y el fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales”, publicada por RUTA, para lograr que estas organizaciones alcancen la sostenibilidad y logren su inserción social y económica, es necesario capacitar a sus directivos para que:

- Adquieran visión empresarial, y puedan adoptar conceptos y herramientas gerenciales que les permitan gestionar rentablemente bienes y servicios.
- Puedan desarrollar la cooperación horizontal, aprovechar sinergias y consolidar espacios de participación social y de gestión.
- Puedan establecer vínculos con entidades privadas y comerciales, en relaciones más estables, para consolidar sus espacios de participación económica.
- Puedan promover la participación de todos los miembros (hombres y mujeres), y en particular incidir en la formación de jóvenes, para lograr el recambio generacional en las organizaciones.

Los servicios técnicos, empresariales y financieros resultan fundamentales para crear un ambiente propicio al desarrollo económico rural. En la medida en que haya este tipo de servicios —de buena calidad y en cantidad suficiente—, así mejorarán las capacidades y las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas asociativas rurales y de todos y cada uno de sus asociados. Muchas veces, sin embargo, estos servicios no existen, no tienen suficiente cobertura o simplemente no son pertinentes.



## Situación de la organización “Fuente de Vida” a finales del 2011

De acuerdo con el Plan de Nación 2010-2022, la Asociación de productores “Fuente de Vida” se encuentra en la Región n.º 2, que es la región más irrigada del país, líder en la producción de pepino y vegetales orientales para exportación y con un gran potencial para la producción de granos básicos, café y hortalizas. Concretamente, se ubica en el municipio de San Jerónimo, en Comayagua. Tiene influencia en los municipios de San Jerónimo, El Rosario y Comayagua, todos en el departamento de Comayagua.

Se trata de una organización de segundo grado, integrada por siete organizaciones de base y un total de 502 productores que se dedican a la producción de granos básicos (maíz y frijol) y café. Funciona bajo la figura de “organización de segundo nivel” o “sombriilla” y su personería jurídica es la de Caja Rural “Fuente de Vida” (posteriormente se constituirían como Unión de Organizaciones del Valle El Espino Limitada, UNIOVEL). Al momento del diagnóstico (2011) no tiene activos (equipo de procesamiento o instalaciones de acopio) y solo presta unos pocos servicios de apoyo a la producción o a la comercialización, orientados sobre todo a créditos en insumos y a crédito en general.

La organización es de reciente formación y se encuentra en un proceso de construcción colectiva de su visión estratégica y de cohesión organizativa. En lo que corresponde a los directivos, la mayoría han completado la primaria; solo uno, la secundaria. Solamente una mujer integra la junta directiva y no han contratado a ningún empleado.

A pesar de que no tiene una visión y una misión escritas, los valores de la organización son: libertad, democracia, justicia, solidaridad, autogestión, participación y pluralismo. Sus objetivos: a) mejorar los ingresos, b) ingresar a nuevos mercados y c) proporcionar servicios de secado y almacenamiento de granos.

La parte gerencial la realiza el presidente de la junta directiva, que está conformada por miembros de las cajas rurales y empresas asociativas que integran la asociación.

Nombre	Personal administrativo, técnico, comités	Número total de productores	Área para producción de granos básicos (Mz)	Ubicación	Circulante (miles de Lempiras)	Riego
Caja Rural "Fuente de Vida"	Administrada por directivos que se reparten las responsabilidades	502	1004	San Antonio de la Cuesta, San Jerónimo	257,4	15% productores

Todavía no han realizado procesos de rendición de cuentas ni auditorías, pero se espera que en la próxima convocatoria a Asamblea, la Junta Directiva haga un informe de labores.

A 2011, "Fuente de Vida" no cuenta con equipo para producción, cosecha o transporte; estas labores se hacen manualmente. La falta de equipo mecanizado les impide incrementar los volúmenes de cosecha y a la vez reduce el margen de utilidad de los afiliados y de la asociación. No solo es más costoso desgranar granos básicos a mano, sino que se demora más tiempo y hay más desgaste físico. Según la junta directiva, el costo de desgranar una carga de 230 libras mecánicamente es de 35 lempiras, mientras que el costo de hacerlo de forma manual es de 50 lempiras. En los Anexos, en el cuadro 6, se detallan los costos en que incurre "Fuente de Vida" por concepto de alquiler de estos servicios. Actualmente los costos de estos servicios son altos, lo cual afecta directamente los ingresos de los productores. Tampoco poseen facilidades de transporte y almacenamiento. El acopio, almacenamiento y tratamiento de los granos básicos cosechados se hace en el centro comunal de la aldea de San Jerónimo.

Los productores asociados a "Fuente de Vida" tienen experiencia en la producción de maíz y frijol, y tienen el potencial de incorporar unas 753 Mz de maíz y unas 345 de frijol en el corto plazo, además de las que cultivan actualmente, o sea, que la actividad de procesamiento de granos básicos podría tener mucha demanda en la zona.

En San Jerónimo, Comayagua, hay cooperativas que brindan servicios de secado, pero prefieren secar café, porque es más rentable que procesar granos básicos. También hay proveedores particulares que prestan servicios mecanizados para la preparación de tierras y para la cosecha. En el 2010 los asociados optaron



por no contratar ni servicios de secado ni de desgrane, porque pensaban que salía más barato hacerlo manualmente y que habría menos pérdidas en la cosecha pero para el 2011 Ahora ya comprobaron que es menos costoso y más competitivo hacerlo de forma mecanizada, por el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo humano. El transporte lo proporcionan particulares de la zona de influencia.



Reconstrucción  
de la experiencia de  
aplicación de servicios

2



Con el fin de identificar a las organizaciones beneficiarias del P4P, se evaluaron un total de 23 asociaciones. Concretamente, se evaluó su capacidad organizativa y gerencial para prestar servicios de apoyo a la producción, la infraestructura y el equipo de producción y manejo post-cosecha “incluida la posibilidad de almacenar granos básicos”, y su ubicación geográfica.

Para clasificarlas se tomaron en cuenta los siguientes criterios: objetivos de la organización, tamaño del grupo (masa crítica de productores), giro de la asociación, procesos participativos de toma y ejecución de decisiones, mecanismos de comunicación y transparencia, renovación de liderazgo, legitimidad y reconocimiento, y estructura y funcionamiento organizativo, administrativo y empresarial del grupo.

Las asociaciones que resultaran beneficiarias tendrían la posibilidad de:

- Adquirir equipo y maquinaria para gestionar la post-cosecha, con lo cual experimentarían no solo una reducción costos, sino un mejoramiento de la calidad y la inocuidad de los granos que ofertan.
- Establecer centros de servicio de maquilado de granos, de manera que los agricultores puedan vender este servicio a sus socios y a otros productores de la zona de influencia y fortalecer así la capacidad financiera de las asociaciones.

“Fuente de Vida” recibió la MENOR puntuación (52,90 %) de todas las asociaciones calificadas; sin embargo, fue seleccionada por el P4P para recibir una inversión considerable en equipo e infraestructura. ¿Por qué?

La decisión del PMA de apostarle a esta asociación, a pesar de las limitaciones identificadas, se basó en el potencial productivo de la asociación y de su zona de influencia. Se detectó que había posibilidad de que los productores ampliaran, en el corto plazo, sus áreas de cultivo de maíz y frijol. Se destacó la ubicación estratégica de la asociación: muchos productores del Valle de Comayagua se dedican al cultivo de granos básicos y la ubicación de “Fuente de Vida”, a pocos minutos de la bodega del PMA, permitiría reducir a un mínimo los costos de transporte y por ende ofrecer un precio más competitivo. Se consideró la reducida

oferta de servicios de secado y almacenamiento en la zona, y el hecho de que dicha oferta estuviera orientada principalmente al café, compitiendo con los granos básicos en el ciclo de postre. Finalmente, el PMA reconoció la actitud proactiva y motivada de los directivos de “Fuente de Vida”, y su disposición a brindar la contraparte necesaria.

La apuesta se tradujo en la donación en 2012 de equipo para el manejo, almacenamiento, clasificación, secado, pesado y empaque de granos, así como en la ejecución de obras civiles que incluyeron la construcción de una galera para procesamiento de granos y la rehabilitación de una bodega, todo por un valor de L. 3 555 207 (tres millones quinientos cincuenta y cinco mil doscientos siete lempiras) (desglose en anexos, cuadro 3).

Para asegurar el compromiso de la organización y garantizar que la inversión no iba a ser objeto de disputas legales futuras, el PMA exigió, como contraparte, la compra del terreno donde sería instalada la secadora, hacer el respectivo traspaso (para que quedara a nombre de “Fuente de Vida”), y que se cubrieran los costos de la instalación eléctrica que se necesitaba para operar la planta. Las dos exigencias fueron cumplidas a satisfacción. Para la asociación, esto representó una inversión de unos L. 600 000 (L. 400 000 de terreno y L. 200 000 de instalación eléctrica).

La bodega y la secadora no se terminaron de entregar sino hasta en marzo de 2013, por lo que solo hubo oportunidad de hacer unas pruebas de secado de grano y habrá que esperar a noviembre de 2013, cuando salga la cosecha de maíz, para poder ofrecer los servicios de almacenamiento, procesamiento y secado a socios y no socios.



## La participación en el P4P sirve de detonante para atraer nuevas instituciones que también le apuestan a “Fuente de Vida”. Despliegue de sinergias

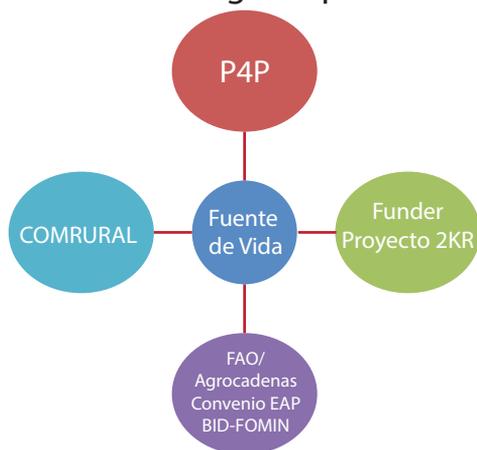
“Fuente de Vida” se ha visto beneficiada con el apoyo técnico y financiero de varias instituciones públicas y privadas. Por ejemplo, la FAO ejecuta en el país el “Proyecto de fortalecimiento de agrocadenas”, que busca promover y fortalecer cadenas agroalimentarias con un enfoque de comercialización y adición de valor, a través del procesamiento. En Honduras, el proyecto tiene presencia en cuatro departamentos: Comayagua, El Paraíso, Olancho y Yoro. Para lograr sus metas, el Proyecto de Agrocadenas establece una serie de alianzas estratégicas y de complementariedad con instituciones públicas, privadas y de cooperación. Es así como, a solicitud del Ministro de la SAG (Secretaría de Agricultura y Ganadería), la FAO, en alianza con la DICTA, apoya la conformación del “Conglomerado de frijol de Comayagua”. A pesar de que “Fuente de Vida” no es parte del conglomerado, mediante una carta de entendimiento entre la FAO y el PMA, para apoyar asociaciones beneficiarias del P4P que se encuentren en el área de cobertura del Proyecto de Agrocadenas, se integra a “Fuente de Vida”, considerándosele contraparte indirecta, en varias de las capacitaciones que brinda la FAO en temas de: calidad e inocuidad; manejo y acondicionamiento de granos (Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias, POES); comercialización y acceso a mercados —incluye uso de TIC (tecnologías de la información y la comunicación), giras y participación en ferias—.

Paralelamente, un convenio entre FAO/Agrocadenas y el Proyecto BID (Banco Interamericano de Desarrollo)/FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones)/EAP (Escuela Agrícola Panamericana Zamorano), “Aumentando la calidad y la competitividad de la producción agroalimentaria en Honduras”, incluye a “Fuente de Vida” entre sus beneficiarios. Los técnicos de la EAP hacen un diagnóstico de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la asociación y entregan las recomendaciones correspondientes. El diagnóstico se complementa con una auditoría de aprendizaje ejecutada por técnicos del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria). La percepción del trabajo realizado por “Fuente de Vida”, como parte de la implementación de las recomendaciones, fue evaluada por la EAP con 4 estrellas, de un total de 5.

La inversión realizada por el PMA parece haber servido de catalizador para atraer otras inversiones para beneficio de la organización. “Fuente de Vida” presentó un plan de negocios por

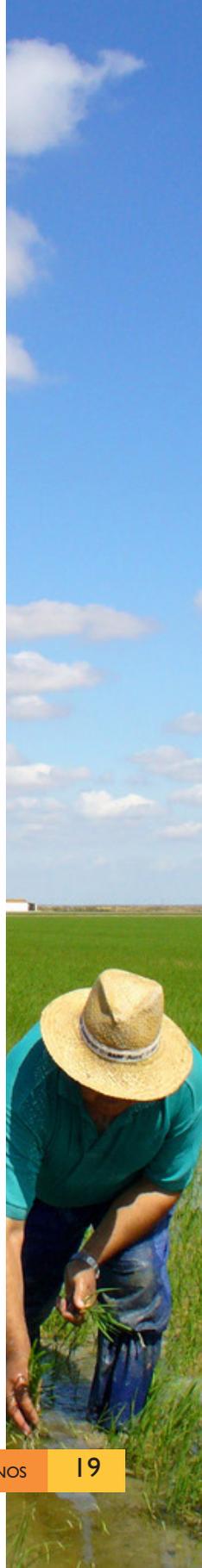
L. 4,5 millones para ser financiado con fondos de COMRURAL, el cual es aprobado en junio de 2013. Como requisito para acceder a dichos fondos, se le exigió a la asociación tramitar una licencia ambiental<sup>2</sup>, para lo cual ha recibido el apoyo y la asesoría de FAO/Agrocadenas. El proyecto de COMRURAL incluye infraestructura —un proyecto de riego para 50 Mz, ampliación de galeras y una cerca perimetral— y capital para la compra de granos a los productores y facilitar, así, el acopio para la venta posterior. Del total recibido, 60 % es capital semilla y 40 % contraparte (un 30% se debe conseguir a través de la banca y un 10 % se aporta en mano de obra).

### Creación de sinergias a partir del P4P



Estos nuevos fondos vienen a complementar el apoyo del PMA. La sinergia que se creará como resultado del acercamiento entre las diferentes organizaciones permitirá un apoyo más coordinado y le agregará, sin duda, un mayor valor al proceso de aprendizaje organizacional y a la creación de competencias entre los asociados.

<sup>2</sup> De acuerdo al Decreto Ministerial de la SERNA (Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente) 635-2003, el cual define los criterios para determinar la categoría de los proyectos que solicitan una autorización ambiental, las secadoras de granos no requieren de licencia ambiental. En efecto, las secadoras de granos entran dentro de la categoría 1 si usan electricidad para su operación y en ese caso solo deben reportar sus actividades y se les entrega una constancia de registro. Si usan combustible fósil o biomasa (como aserrín), entran en la categoría 2 y en ese caso por tener impactos predecibles en el área ambiental, deben de firmar un contrato estandarizado previo a su autorización ambiental.



## Proceso de preparación para convertirse en “centro de procesamiento”. Desarrollo de capacidades y habilidades

Como parte del proceso de preparación y capacitación para establecer un centro de procesamiento de granos, en octubre de 2012 el encargado de operar la planta de secado de “Fuente de Vida” y otro socio participaron en una gira de intercambio de conocimientos, coordinada por el IICA. El propósito de la gira era visitar la planta de secado de UNIOYOL (Cooperativa Agropecuaria del Valle de Yoro), otra organización beneficiaria del P4P, en Danlí, que ya estaba en funcionamiento y había ofrecido servicio de maquilado de granos durante dos ciclos productivos. La visita permitió a estos productores conocer la experiencia de administración y manejo de dicha maquinaria, muy similar a la que recibió “Fuente de Vida”. Con la ayuda de una guía de observación obtuvieron conocimientos en mantenimiento de equipo, procesos de control de calidad, análisis y registro de costos y procesos de comercialización grupal. También pudieron conocer las principales lecciones aprendidas por UNIOYOL, información que le permitirá a “Fuente de vida” acortar el proceso de aprendizaje.

Como resultado de esta gira, los representantes de “Fuente de Vida” identificaron elementos clave para una administración eficiente; entre ellos, la importancia de tener reglamentos administrativos, de documentar todos los procesos (recepción, procesamiento y entrega de granos), de llevar controles, de mantener registros de costos, de contratar personal permanente (operador, puntero) para operaciones de manejo y mantenimiento, y de ser emprendedores y buscar continuamente mejores oportunidades de mercado.

Una segunda gira de intercambio de experiencias se llevó a cabo en julio de 2013 y en ella participaron directivos y socios de UNIOYOL, “Fuente de Vida” y ASOPRANO (Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho). Este intercambio tuvo como sede el Centro de Procesamiento de Granos de ASOPRANO, en la cabecera municipal de Salamá, Olancho. ASOPRANO comercializa los granos básicos de sus socios de forma colectiva desde hace varios años, así que han estado expuestos a un sinnúmero de situaciones positivas y negativas en aspectos organizativos, administrativos, de procesamiento y de comercialización. Los objetivos del intercambio incluían:

- Conocer y analizar las experiencias desarrolladas por ASOPRANO en aspectos organizativos, administrativos y en la comercialización de granos básicos.

- Analizar la experiencia de ASOPRANO en el manejo, mantenimiento y reparación del equipo de secado y procesamiento de granos.

De la gira, resaltan las lecciones aprendidas por ASOPRANO, que pueden ser aprovechadas por “Fuente de Vida”:

1. Con servicios de procesamiento propios, se puede secar grano cuando es necesario y no como se hacía antes, cuando se maquilaba en plantas cercanas, que le daban preferencia al secado de café porque les resulta más rentable.
2. Es necesario aprovechar al máximo la infraestructura, las capacidades y las oportunidades que se tengan, para generar nuevos ingresos para la organización y así lograr su capitalización.
3. El equipo y la infraestructura para secar, procesar y almacenar grano ha dado empleo a los socios de la organización, a pobladores de la comunidad y a prestadores de servicios.
4. La posibilidad de negociar la venta colectiva de la producción motiva a los agricultores a producir grano de calidad y en volúmenes comerciales.
5. Para el manejo de la organización, se requiere transparencia y honestidad en todas las actividades comerciales que se realicen; estos valores estimulan a los socios a creer en el futuro.
6. Para fortalecer y consolidar la organización se requiere un buen manejo de los fondos. Debe evitarse a toda costa la corrupción, fomentar procesos transparentes y de rendición de cuentas.
7. Los líderes de la organización deben tener la capacidad de aceptar las críticas y aprovecharlas para hacer cambios favorables en beneficio del grupo.
8. La junta directiva no debe tener privilegios ni recibir ningún trato preferencial, al momento de solicitar los diferentes servicios que brinda la organización.
9. La junta directiva de la organización debe buscar otros mercados, construir o habilitar más infraestructura, diversificar la producción, maquilar el producto de los socios y buscar la posibilidad de exportar grano.





Por último, para favorecer más y mejores oportunidades de mercado mediante la diferenciación de productos, “Fuente de Vida” participó en la implementación de un programa de rastreabilidad en granos básicos, diseñado por el IICA y el PMA, que incluía actividades relacionadas con: aspectos organizativos, gestión de información, buenas prácticas de manufactura, manejo de documentación y registros, y actividades de seguimiento y evaluación, lo que permitió el desarrollo de nuevas capacidades entre los asociados. Esta herramienta de gestión contribuirá a asegurar el origen, la inocuidad y la calidad de los productos que se le entreguen al PMA, disminuir las detenciones y rechazos de producto y estandarizar algunos procedimientos, a fin de mejorar los controles.

## 2.4

### El fortalecimiento organizativo como base para el crecimiento y el desarrollo

Para facilitar la comunicación con el PMA y canalizar el apoyo a los productores, “Fuente de Vida” sirvió como “organización sombrilla” de siete organizaciones de productores de la zona; así había una sola organización responsable ante el PMA. Se eligió una junta directiva con representantes de todas las organizaciones de base y como presidente quedó el presidente de “Fuente de Vida”.

Con la donación del equipo y la infraestructura de almacenamiento y procesamiento se volvió urgente la formalización de la personería jurídica, para evitar que la propiedad colectiva de bienes pudiera provocar algún conflicto de intereses y se pudiera enajenar fácilmente. Es así como inicia el proceso de constitución de la Unión de Organizaciones del Valle El Espino Limitada, UNIOVEL, organización de segundo grado, que obtiene su personería jurídica en julio de 2013. De acuerdo a la Ley del Sector Social de la Economía, una organización de segundo grado requiere la participación de un mínimo de 10 organizaciones de primer grado del mismo tipo, por lo que comienza un proceso de identificación y depuración de nuevas organizaciones socias para completar el número necesario.

Primero se lleva a cabo una depuración natural al excluir a las organizaciones que no cumplieron con el repago del paquete

tecnológico de insumos entregado por el PMA, a través de “Fuente de Vida”. La falta de pago puede atribuirse tanto a vicios de comportamiento adquiridos por años de programas paternalistas en la zona, como a la confusión generada por el etiquetado en las bolsas de insumos que indicaba “Propiedad del Estado de Honduras. Prohibida su venta”, lo que hizo que varios productores alegaran: “Si la venta es prohibida, entonces, ¿por qué nos los cobran?” Al excluir a 3 de las 7 organizaciones de base, surgió el reto de identificar e invitar a afiliarse a 6 nuevas organizaciones de productores de granos de la zona.

Para esto, se lleva a cabo una campaña de promoción con el apoyo del técnico de FUNDER, la cual tiene como mandato organizar, asesorar y brindar capacitación continua a las cajas rurales de varios municipios de Comayagua y La Paz. Se logra así completar las diez organizaciones de base que formarán UNIOVEL, teniendo como criterio de selección que las cajas rurales hayan mostrado responsabilidad en el cumplimiento de sus compromisos, no tengan morosidad, tengan personería jurídica y capital de trabajo. Como condición para afiliarse a UNIOVEL, estas organizaciones deberán comprar acciones por un monto de L. 5000 anuales, contados a partir del 2012, pero pagaderos a inicios de 2014, para un total de L. 15 000 por cada Caja Rural. Estos ingresos servirán para capitalizar a UNIOVEL y a la vez se pueden considerar como contraparte de estas organizaciones, que se verán beneficiadas con equipo e infraestructura, sin haber realizado ninguna inversión anterior.

Las cajas rurales seleccionadas también son beneficiarias del Proyecto 2KR, “Impulsando Cajas Rurales como motores de desarrollo para reducir la pobreza”, financiado por el Gobierno de Japón. El objetivo general de este proyecto es mejorar las oportunidades de generación de ingresos para familias rurales que viven en situación de pobreza, mediante la ejecución competitiva, sostenible y equitativa de emprendimientos económicos de nivel asociativo y familiar.

La mayoría de las cajas rurales que se incorporaron a UNIOVEL estaban orientadas a la producción de café, no disponían de sistemas de riego y la producción de granos básicos la destinaban principalmente al autoconsumo. ¿Por qué resulta, entonces, beneficiosa su afiliación a UNIOVEL? Para las organizaciones





que ya estaban bajo la sombra de “Fuente de Vida” resulta beneficioso, porque necesitaban que otras organizaciones serias se sumaran a ellas para alcanzar la cantidad mínima de diez exigida por la Ley del Sector Social de la Economía, y también para capitalizar a la nueva organización. A las cajas rurales que están dispuestas a invertir para formar parte de una estructura más amplia, esta afiliación les abre nuevas opciones para tramitar préstamos para sus socios, para la compra conjunta de insumos (con la consiguiente reducción de costos) y para utilizar la infraestructura de almacenamiento y secado de café.

La elaboración participativa de nuevos estatutos, así como de manuales y reglamentos, es parte de un “Plan de capacitación y asistencia en gestión empresarial”, ejecutado por el ICADE (Instituto para la Cooperación y el Autodesarrollo), en el marco de un convenio con el PMA. La junta directiva de UNIOVEL es la misma que la de la organización sombra, y, de acuerdo con los estatutos, cada dos años sus integrantes podrán cambiar o ser reelegidos por una sola vez.

## 2.5

### Mejores prácticas y mayor integración de las cadenas productivas

El fortalecimiento organizativo también tiene que ver con la posibilidad de ofrecer más y mejores servicios para lograr una mayor articulación de la cadena de granos básicos.

**Implementación de un nuevo mecanismo de compra de insumos.** Con el apoyo y la asesoría del PMA, “Fuente de Vida” organizó en 2013 la primera licitación de insumos, en la que participaron las cinco casas agropecuarias de la zona. Se siguió un proceso transparente: las ofertas se recibieron en sobres sellados que fueron abiertos en presencia de la junta directiva, representantes de todas las asociaciones de base y los licitantes. Se seleccionaron las ofertas económicas más bajas, se compró al menos un insumo a cada casa comercial y se logró un ahorro de entre el 5 % y el 10 % del costo total del paquete; en otras palabras, se bajaron los costos de producción.

### Canalización de la asistencia técnica:

“Fuente de Vida” canaliza la asistencia técnica que recibe de varias instituciones a sus socios. El cuadro siguiente muestra las instituciones aliadas y el apoyo recibido:

Institución aliada	Apoyo brindado
PMA	Escuelas de Campo productivas, opciones de mercado, asesoría en licitación para compra de insumos.
DICTA	Capacitaciones en temas productivos.
ICADE	Cambio de figura legal, aspectos organizativos y de fortalecimiento en gestión empresarial.
FAO-Agrocadenas	Dispuestos a capacitar a un gerente, si la asociación construye oficina y contrata a un gerente.

Uno de los logros más evidentes de la alianza con el PMA fue el visible **aumento de la productividad**, tanto en maíz como en frijol, resultado de una mayor disciplina en el uso del paquete tecnológico. Al inicio, los productores aplicaban el paquete en forma selectiva: elegían los insumos que consideraban más efectivos y descartaban los otros. Los componentes del paquete se fueron validando hasta definir la mezcla más adecuada para las condiciones agroecológicas de la zona; con ello, se logró un uso más generalizado. Los resultados fueron evidentes: se pasó de un rendimiento promedio de 40-45 qq/Mz en maíz a 80-90qq/Mz, y en frijol, el promedio pasó de 8-10qq/Mz a 16-20qq/Mz y en algunos casos hasta 24qq/Mz.

**Servicio de procesamiento.** Antes de recibir la donación de equipo de almacenamiento y secado, “Fuente de Vida” ofrecía estos servicios a sus socios, pero de una forma poco eficiente. Para el acopio y la cura del grano, la organización alquilaba un centro comunal; el maíz era secado al sol y el procesamiento se hacía manualmente, con unas zarandas artesanales, en las instalaciones prestadas de una escuela. Cumplían con los requisitos de calidad





que les exigía el PMA pero el tiempo que les llevaba hacer esto era considerable. Con el equipo que se les donó, podrán clasificar 52qq de grano/hora y tendrán capacidad para secar 300qq/ciclo.

“Fuente de Vida” también dio un salto cualitativo en el proceso de **comercialización**, al pasar de venderle al PMA mediante compras directas, a participar en abril de 2013 en una **licitación abierta** para 115 t de maíz y ganarla. Tomando en cuenta que en el 2012 “Fuente de Vida” le vendió 323 t de maíz y 60 t de frijol al PMA, esto parece un retroceso; sin embargo la limitada oferta del 2013 se debió a que al momento de la cosecha aún no se había completado la rehabilitación de la bodega; la organización, entonces, no tenía las condiciones necesarias para acopiar grandes cantidades de grano (de sus socios). Esta situación ya ha sido superada.

En principio el PMA favorece la participación de las asociaciones más consolidadas o clasificadas como “altas” en las licitaciones, y deja el método de compras directas para las organizaciones con menor grado de fortalecimiento organizativo y gerencial. “Fuente de Vida”, a pesar de estar clasificada como “baja”, fue invitada a participar en la licitación, pues se reconoció la actitud emprendedora, visionaria y proactiva de sus directivos, su lealtad al proyecto P4P y su reconocimiento al apoyo recibido.

De los tres criterios utilizados por el PMA para evaluar una oferta —precio, calidad y fecha de entrega—, al final el ganador se define por el precio, ya que los otros dos criterios no son negociables: o se cumplen o el oferente queda fuera. “Fuente de Vida” presentó la mejor oferta; la ventaja comparativa que le da su cercanía al centro de acopio del PMA en Comayagua se tradujo en menores costos de transporte. Además, el transporte lo proporciona el presidente de “Fuente de vida” a precio de costo: él tiene un cabezal y solo tiene que alquilar la rastra.

Al evaluar el desempeño de “Fuente de Vida” para la licitación, el PMA concluyó que había sido satisfactorio, pues cumplió con todos los requisitos:

- La oferta contenía la información requerida, sin ambigüedades.
- Respondieron oportunamente a las solicitudes, incluyendo la programación de entregas parciales.

- Entregaron el grano en el tiempo estipulado en el contrato.
- La calidad del grano entregado cumplía con las especificaciones del contrato.
- Toda la documentación fue presentada a tiempo y en la forma debida.
- No hubo ningún rechazo.

Otro elemento que quedó en claro es que esta caja rural tiene los conocimientos necesarios para analizar y calcular todos sus costos, ya que debió incluir en la oferta los costos de secado, limpieza, envasado, transporte y estiba del producto, en el centro de acopio.

Para esta licitación, “Fuente de Vida” comercializó la oferta consolidada de todos los socios y diez días después de que fuera entregada recibió el pago y lo distribuyó a los socios en función del aporte (en volumen) de cada uno. Con los fondos que espera recibir de parte de COMRURAL, “Fuente de Vida” dispondrá de capital de trabajo para comprarles a los productores el maíz y el frijol al momento de la cosecha y asegurar así el volumen necesario para participar en futuras licitaciones.

- Para capitalizar la organización y a la vez asegurar el compromiso de los productores, en 2012 “Fuente de Vida” pidió a cada productor que comprara una acción por un valor de L.1200/año, la cual le da derecho a recibir uno o más paquetes de insumos a crédito, según su capacidad de producción, pagaderos con producto o en efectivo al momento de la cosecha. Así, todo el que recibe apoyo se convierte en socio activo.
- En un principio “Fuente de Vida” se encargaba de hacer las gestiones para recuperar el costo de los paquetes que entregaba a cada productor, lo que resultaba en una sobrecarga de trabajo. Por esto, modificó su estrategia y decidió entregar los paquetes a las organizaciones de base,





y asignarles a ellas la responsabilidad de distribuirlos a sus socios, hacer los cobros correspondientes y remitir el pago a “Fuente de Vida”. Las organizaciones de base, entonces, son las que deben responder ante “Fuente de Vida”. De esta manera, y como parte de un proceso de depuración, se trabaja con un grupo más reducido de productores, pues se le da oportunidad solo a los que han mostrado responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos. El proyecto sirve, entonces, de “colador”: el que no cumple queda por fuera y, como dijo su presidente, “Vamos quedando con la gente responsable”.

- Como parte del proceso de fortalecimiento organizativo, en mayo de 2013 “Fuente de Vida” decidió afiliarse a PROGRANO, una organización de productores de granos básicos con cobertura nacional, para buscar nuevas opciones de comercialización, y sobre todo para poder participar en el convenio que se negocia anualmente para la compra de maíz entre PROGRANO y la agroindustria. Es de hacer notar que, a raíz de un decreto ejecutivo, el precio negociado anualmente para el maíz está indexado al precio internacional, lo que es una arma de doble filo: favorece la producción nacional cuando el precio está alto, como en los dos años anteriores, pero resulta adverso cuando el precio internacional baja, como ocurrió en 2013.
- Proyección a la comunidad: “Fuente de Vida” ha apoyado proyectos sociales, como pintura de escuelas, compra de pizarras, escobas, chapeo de áreas, etcétera, lo que le ha traído reconocimiento de parte de la comunidad.

Con el fin de validar las mejoras que surgieron luego de las diferentes inversiones y capacitaciones, en agosto de 2013, se reunió a un grupo focal integrado por directivos y socios de “Fuente de Vida”, por representantes de las empresas de insumos con las que habían tenido relaciones comerciales y por las organizaciones que les habían brindado asistencia técnica. Para conocer la percepción de los diferentes actores, se les entregó la misma matriz que sirvió para hacer el diagnóstico de la organización en 2011 y se les solicitó que hicieran el mismo análisis y otorgaran un nuevo puntaje a los diferentes criterios evaluados.

El promedio de 52,90 puntos alcanzado en 2011 subió en el 2013 a 78,30 puntos, lo que representa una mejora general significativa —un 48 %—, con un claro avance en todos los temas, desde los aspectos productivos y de post-cosecha hasta los temas de gerencia y planificación, comercialización y organización.

Un examen detenido de los indicadores de fortalecimiento organizativo y gerencial señala que las mejoras ocurridas entre 2011 y 2013 se explican por: el incremento de las organizaciones de base; la aplicación de manuales y reglamentos; una cartera de crédito sana (con una mora no mayor del 5 %); la rendición de cuentas (partir de 2013 se rinden cuentas a la asamblea al menos una vez al año); al menos una nueva fuentes de financiamiento, y la prestación de servicios adicionales a los asociados.

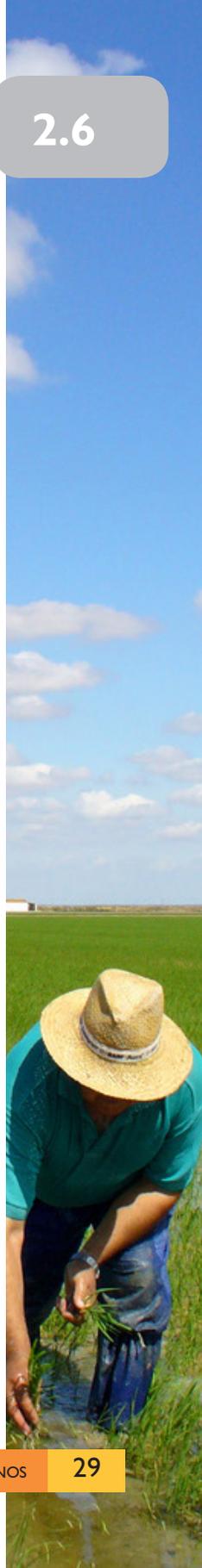
### Mejoras tangibles

#### ORGANIZACIÓN

- Reducción de los costos de los insumos.
- Fortalecimiento financiero: incremento en la cartera de crédito, reducción de la mora, acceso a nuevos créditos y fondos.
- Reglamentos facilitan aprobación y recuperación de créditos.
- Inversiones en infraestructura y equipo.
- Mayores ventas, a través de participación en licitaciones.
- Incremento de la membrecía.
- Oferta de nuevos servicios (acopio, secado).

#### PRODUCTORES

- Mejores rendimientos.
- Mayores ingresos.



## Mejoras intangibles

### ASOCIACIONES

- Mejoró la imagen y la credibilidad de la asociación.
- Los socios reconocen el valor de la asociatividad.
- Mayor lealtad de parte de los socios.
- Mayor recuperación de los créditos otorgados a los socios.
- Se incorporó el enfoque de mercado al grupo, con la adopción de mejores prácticas de producción y procesamiento.
- Aumentaron los sentimientos de orgullo y de pertenencia de parte de los socios.



ANTES



DESPÚES



“El proyecto ha servido de colador; nos vamos quedando con la gente responsable”, dice Juan Angel Galo, presidente de “Fuente de Vida”

Factores limitantes y  
factores dinamizadores  
del proceso

3



## Factores dinamizadores

**Credibilidad de los directivos:** El presidente de “Fuente de Vida” (luego, UNIOVEL), así como su tesorero son personas reconocidas y respetadas en la comunidad por su liderazgo, su honradez, su rectitud y su confiabilidad. Estas cualidades propician el fortalecimiento organizativo, pues favorecen el establecimiento de alianzas con otras organizaciones de productores. Y las alianzas, a su vez, permiten ampliar la membrecía, ampliar la oferta de granos básicos y mejorar el poder de negociación. El liderazgo de esta organización se puede resumir en su capacidad de influir en las organizaciones de base para que trabajen con entusiasmo por objetivos comunes; están dispuestos a apoyarlas, no temen tomar la iniciativa, tienen capacidad de gestión y un gran poder de convocatoria.

## Factores limitantes

**Problemas de transferencia de conocimientos.** Las personas que participan en las capacitaciones no siempre transmiten los conocimientos que han adquirido a los otros socios o directivos de la organización. De igual forma, no siempre hay continuidad en la presencia de los participantes en las capacitaciones.

**Limitada participación de jóvenes:** A pesar del optimismo que han generado los resultados logrados a la fecha, preocupa el relevo generacional, ya que hay pocos productores jóvenes y la organización solo recibe el apoyo puntual de algunos hijos de sus socios. El relevo debe incluir la transmisión de conocimientos y el traspaso de responsabilidades, pero también la titularidad de las tierras, para motivar a los jóvenes a que hagan nuevas inversiones y que sientan que tienen un futuro asegurado como productores.

**Pendiente contratación de gerente administrativo:** El tesorero se siente “desbordado” y dice: “No alcanzo con tanto papel”. Confiesa que solo llegó a 6to grado y aunque hace su mejor esfuerzo, necesitaría por lo menos una semana de capacitación especializada en registros y contabilidad para hacer mejor su trabajo. Trabaja de forma empírica. Han contemplado la contratación de un perito mercantil pero por “falta de fondos” todavía no lo han hecho. Debido a esta limitación, aún no están en capacidad de preparar e interpretar, sin ayuda, sus estados financieros, que son la base para poder tomar decisiones sobre inversiones y créditos.

Lecciones aprendidas

# 4



## Condiciones para el éxito de la iniciativa

- **El seguimiento a los compromisos y la depuración constante:** Es importante llevar controles para monitorear y dar seguimiento a los compromisos, tanto de los socios como de las organizaciones de base. La depuración constante, de socios y organizaciones, garantiza que la asociación se va a quedar solo con los que cumplen. Hay que seleccionar productores responsables, honestos, trabajadores, y con muchas ganas de capacitarse y superarse.
- **La importancia de la contraparte.** Algún tipo de contraparte, tanto a nivel de asociación como de productor, mejora el cumplimiento de los compromisos y eleva las posibilidades de éxito de una iniciativa. Los aportes no tienen que ser necesariamente financieros; pueden ser en infraestructura, recursos humanos o recursos técnicos. Normalmente se traducen en un mayor empoderamiento de parte de los beneficiarios y, a mediano plazo, en un mayor grado de sostenibilidad.
- **Los sentimientos de apropiación y de lealtad.** Los sentimientos de apropiación y de lealtad hacia la organización surgen espontáneamente cuando los socios ven que el principal objetivo de los directivos es mejorar las ganancias y las condiciones de vida de los asociados. Un clima de confianza facilita la adopción de los cambios necesarios en todo proceso de mejora continua.
- **Procesos que surgen desde las bases:** Las organizaciones creadas “desde arriba” para satisfacer los requerimientos de algún proyecto tienden a fracasar; lo contrario ocurre con los procesos asociativos promovidos por las bases, cuyos miembros deciden unirse para lograr un objetivo común.
- **Vinculación a mercados atractivos y seguros:** El éxito de las organizaciones de productores radica en su capacidad de vincularse a mercados atractivos y seguros. Si los socios creen en el objetivo, le darán a sus directivos la confianza necesaria para que negocien la producción individual en las mejores condiciones posibles; al mismo tiempo, la asociación estará en capacidad de comerciar volúmenes cada vez mayores.

Conclusiones y  
Recomendaciones

5



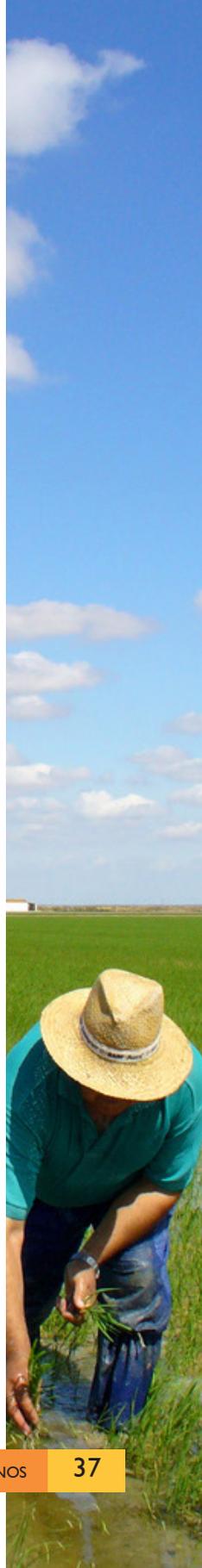


- La apuesta del P4P por “Fuente de Vida” parece haber sido acertada, pues, a pesar de que en el diagnóstico inicial sacó una de las puntuaciones más bajas, la organización ha sabido aprovechar el apoyo que se le ha dado para fortalecer su gestión organizativa y administrativa.
- Los servicios que presta Fuente de Vida a sus socios se han traducido en mejoras en la productividad (a raíz del uso correcto del paquete tecnológico y la reducción de gastos de producción), mejoras en la calidad y mejores condiciones de comercialización (gracias a la nueva infraestructura de procesamiento y almacenamiento). Estos logros le dan una mayor confianza a los socios y los motiva a seguir haciendo las cosas bien.
- Las capacitaciones, orientadas a solucionar problemas concretos de los productores, han contribuido a su empoderamiento. Es notable el cambio de actitud en los directivos: son indiscutibles el entusiasmo y la seguridad que expresan al ver cómo ha subido la productividad, cómo han descendido los costos y cómo han mejorado las ganancias.
- Al haber ganado credibilidad, la organización recibe un trato más favorable de parte de las casas comerciales, que ahora vienen a ofrecerles crédito y a entregarles los productos directamente (ya no es “Fuente de Vida” la que tiene que ir detrás de ellas). Y no solo logran negociar mejores precios (lo que beneficia a cada socio) sino que los obtienen en mejores condiciones: les basta con firmar el pagaré, mientras que antes tenían que presentar garantías.
- La mejora en la capacidad de negociación también se aprecia con el PMA: participan en la licitación y la ganan, y con los socios: después de proceso de depuración, los socios saben que tienen que cumplir los compromisos con la asociación o no podrán recibir el paquete de insumos a crédito.
- Queda pendiente conocer el impacto que tendrá el centro de procesamiento en el fortalecimiento organizativo, pues habrá que esperar a que funcione durante un par de ciclos productivos (probablemente habrá que esperar hasta finales del 2014).

- Se debe continuar con el proceso de transmisión de conocimientos, para que, llegado el momento, la organización pueda conducir, de manera autónoma, su proceso de desarrollo, en particular en aspectos administrativos/gerenciales y financieros/contables. En el 2014, el PMA definirá hasta dónde y hasta cuándo va a continuar acompañando a “Fuente de Vida” en los temas de fortalecimiento organizativo y administrativo antes de “soltarlos”.
- A septiembre de 2013, “Fuente de Vida” dispone de infraestructura de acopio, secado y procesamiento, muestra un incremento en el número de asociaciones de base que se han unido, tiene un mayor acceso a crédito y a financiamiento, ha adquirido nuevas habilidades gerenciales, y produce granos con la calidad exigida por los mercados. Estas condiciones deberían asegurar la sostenibilidad económica y organizativa del grupo, pero hay que reconocer que aún falta camino por recorrer: todavía hay que combatir algunas actitudes arraigadas en la mente de directivos y socios, que no son sino el resultado de años de intervenciones paternalistas que fomentaban la dependencia.

## Recomendaciones

- Siempre hay oportunidad de hacer mejoras en la gestión empresarial. La ampliación de la oferta de servicios trae consigo nuevos retos, entre ellos, la necesidad de una mayor preparación de parte de los directivos, en particular en el tema administrativo. Ahora hay que llevar más registros y controles, por lo que se vuelve necesario contratar a un gerente administrativo en el corto plazo.
- Para hacerle frente al rápido crecimiento, es importante que la organización cuente con un plan estratégico, que sea el resultado de un trabajo participativo, que defina responsabilidades y metas claras y realistas, y que incluya mecanismos de monitoreo y evaluación. Además, los socios tienen que estar en capacidad de fiscalizar eficientemente las operaciones de la asociación.
- Aún queda el reto de optimizar el uso del equipo y la infraestructura que recibió la asociación para que genere





más ingresos; buscar, por ejemplo, nuevas oportunidades de negocios para que la bodega ofrezca servicios todo el año (no solo durante la cosecha de granos) y que la secadora preste servicios a productores de otros granos, asegurándose, eso sí, de que no compitan por el servicio en el mismo periodo de tiempo.

- Una tarea en la que queda mucho por hacer es en la de asegurar el relevo generacional. Hay que ofrecerles a los jóvenes una mayor participación y, también, promover una mayor participación de las mujeres en los puestos directivos.
- Después del éxito logrado con la participación en licitaciones del PMA a nivel nacional, el próximo paso para “Fuente de Vida” es prepararse para competir en licitaciones del PMA a nivel centroamericano, y participar más activamente en el convenio de compraventa entre el sector productor de maíz y la agroindustria.
- “Fuente de Vida” deberá gestionar recursos para obras complementarias, como la construcción de una oficina, de baños y servicios (ya tienen el diseño de las obras que se van realizar).
- También, para mejorar la competitividad, debe comprar un tractor (servicio que actualmente se alquila) que permita la mecanización oportuna de las tierras de los socios (para evitar atrasos en las siembras) y movilizar la desgranadora a cada parcela.
- El objetivo de fortalecer las organizaciones de productores/as es que se vuelvan más eficientes y menos dependientes de apoyos externos, y que estén más preparadas para responder a los cambios en el entorno. “Fuente de Vida” ha iniciado ese proceso, pero para poder estar a la altura de las demandas y expectativas de sus miembros deberá continuar el proceso de fortalecimiento de las capacidades de sus directivos y líderes en el área estratégica (planes de largo plazo), en el área técnico-económica (gestión del negocio, incorporación y optimización de tecnologías, toma de decisiones) y en el área social (fomento de la participación, atención a las familias, preocupación por el medioambiente, entre otros).



ANTES

DESPÚES



## ANEXOS

**Cuadro 1a. Organizaciones de base de “Fuente de Vida”, 2011**

Nombre de la organización de base	Ubicación
1. Caja Rural “San Miguel”	Casco urbano de San Jerónimo
2. Caja Rural “San Jerónimo Centro”	Casco urbano de San Jerónimo
3. Caja Rural “Fuente de Vida”	San Antonio de la Cuesta
4. Empresa asociativa “6 de Noviembre”	Col. 6 de noviembre
5. Empresa asociativa “Fe y Esperanza”	Aldea Jamalteca
6. Empresa asociativa “Unión por la Vida”	Guanchias
7. Caja Rural “Nuevo Porvenir”	Plan del Buey

Fuente: Encuesta grupal, julio de 2011

**Cuadro 1b. Organizaciones de base de UNIOVEL, 2013**

Nombre de la organización de base	Ubicación	Actividad principal
1. Caja Rural “San Miguel”	Casco urbano de San Jerónimo	Granos básicos
2. Caja Rural “San Jerónimo Centro”	Casco urbano de San Jerónimo	Granos básicos
3. Caja Rural “Fuente de Vida”	San Antonio de la Cuesta	Granos básicos
4. Empresa asociativa “6 de Noviembre”	Col. 6 de noviembre	Granos básicos
5. Caja Rural “Superación y Progreso”		Maíz, hortalizas
6. Caja Rural “Rayo de Luz”		Café
7. Caja Rural “19 de Marzo”	San Antonio de la Cuesta	Granos Básicos
8. Caja Rural “Brisas de la Laguna”		Café
9. Caja Rural “Los Ángeles”		Café
10. Caja Rural “Brisas del Cerro”	San Juan	Café

## Cuadro 2. Resultados del diagnóstico de Fuente de Vida en 2011 frente al diagnóstico en 2013

**Puntuación en 2011:** realizada por el consultor en función a entrevistas.

**Puntuación en 2013:** obtenida en forma participativa, en taller con directivos, socios y aliados de Fuente de Vida.

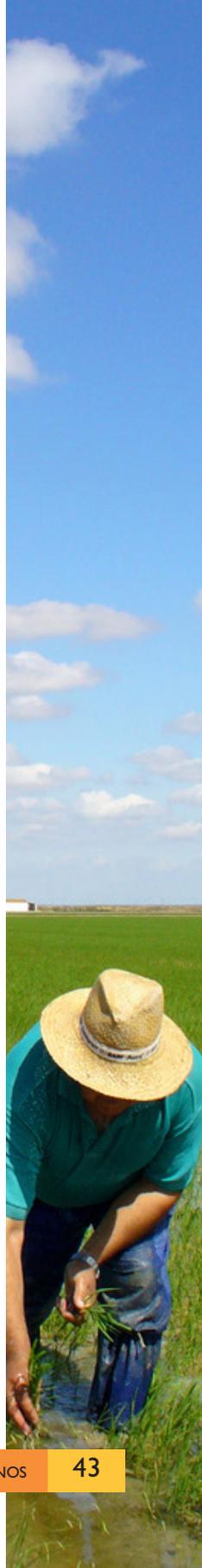
Categorías de clasificación	1	2	3	4	2011	2013
<b>PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA</b>					<b>14</b>	<b>17</b>
Sistemas de producción (tecnología)	No usa mecanización, no usa semilla mejorada, no usa insumos agrícolas	No usa mecanización, usa semilla mejorada, usa insumos agrícolas limitados	Usa mecanización, usa semilla mejorada, usa insumos agrícolas limitados	Usa mecanización y usa todos los insumos agrícolas óptimamente	3	4
Sistemas de riego en operación	Menos de 50 mz	Entre 51 y 100 mz	Entre 101 y 200 mz	Más de 201 mz	1	1
Rendimientos por unidad de área en maíz	Menos de 50 qq/mz	Entre 51 y 70 qq/mz	Entre 71 y 85 qq/mz	Más de 86 qq/mz	2	4
Rendimientos por unidad de área en frijol	Menos de 15 qq/mz	Entre 16 y 20 qq/mz	Entre 21 y 29 qq/mz	30 o más qq/mz	2	2
Potencial productivo de maíz de la organización	Puede sembrar hasta 200 mz	Puede sembrar de 201 hasta 500 mz	Puede sembrar de 501 hasta 1199 mz	Puede sembrar más de 1200 mz	3	3
Potencial productivo de frijol de la organización	Puede sembrar hasta 100 mz	Puede sembrar de 101 hasta 250 mz	Puede sembrar de 251 hasta 599 mz	Puede sembrar más de 600 mz	3	3





INFRAESTRUCTURA Y ALMACENAMIENTO					11	23
Transporte	Se renta el servicio para todas las operaciones donde se necesite transporte	La organización proporciona el servicio de transporte de la finca al centro de acopio	La organización proporciona todo el servicio de transporte de la finca, al centro de acopio, a la secadora (propio o alquilado)	El servicio de transporte de la finca al centro de acopio, a la secadora, a la bodega de PMA, es brindado por la organización	1	1
Desgranadora	manualmente	El servicio de desgrane es contratado	La organización cuenta con servicio de desgrane para satisfacer las necesidades de sus socios	Cuenta con servicio de desgrane para satisfacer necesidades de socios y de otros productores	1	3
Secadoras	El secado se hace en patios de secado al sol	El servicio de secado es contratado a particulares	Tiene servicios de secado para satisfacer las necesidades del grupo	Tiene servicios de secado para satisfacer las necesidades del grupo y de otros productores	1	4
Centros de acopio y bodegas	No tiene facilidades de almacenamiento, manda producto de una vez al secado	Contrata el servicio de almacenamiento	Tiene facilidades para almacenar su propia producción	Posee facilidades de almacenamiento para satisfacer sus necesidades y brindar servicios de almacenamiento a terceros	2	3
Equipo de control de calidad	Aunque no tiene equipo propio, contrata servicios particulares para el control de calidad	Cuenta con el equipo mínimo para el control de calidad	Cuenta con un laboratorio para el control de calidad		2	2
Equipo de selección y limpieza	Las actividades de selección y limpieza se hacen manualmente	Las actividades de selección y limpieza son contratadas	Cuenta con el equipo básico de selección y limpieza para satisfacer sus necesidades	Cuenta con el equipo básico de selección y limpieza para satisfacer sus necesidades y las de otros productores	1	4

Equipo de proceso y envasado	Las actividades de proceso y envasado se hace artesanalmente (llenado manual y cosido con máquina, equipo de acarreo)	Los servicios de empaque y estiba son contratados	Cuenta con el equipo de proceso y envasado para satisfacer sus necesidades	Cuenta con el equipo de proceso y envasado para satisfacer sus necesidades y las de otros productores	1	4
Mecanización	La mayor parte de las tierras son preparadas con tracción animal o manualmente	Los servicios de mecanización son contratados a particulares	El servicio de mecanización de la organización satisface las necesidades del grupo	El servicio de mecanización de la organización es competente para satisfacer sus necesidades y las de otros productores	2	2
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>					<b>11</b>	<b>15</b>
Planes integrales de producción, cosecha y comercialización	Cuentan con un plan de trabajo para la adquisición de insumos y siembra	Cuentan con un plan de trabajo para la adquisición de insumos, siembra y cosecha	Se cuenta con un plan de trabajo integral, desde la adquisición de insumos hasta la comercialización		1	3
Mercados	Vende solamente al PMA	Vende al PMA y a intermediarios	Vende al PMA y a la agroindustria	Vende al PMA, a la agroindustria, a otros segmentos de mercado y ha participado en licitaciones	2	2
Costeo de producción y poscosecha	Poseen un registro de costos de producción basado en los costos de los insumos	Poseen un registro de costos de producción basado en costos de insumos y mano de obra	Poseen un registro de costos de producción y poscosecha, basado en costos de insumos, servicios y mano de obra	Poseen un registro de costos de producción, poscosecha y comercialización basado en costos de insumos, servicios y mano de obra	3	4
Oferta definida	La oferta es suficiente para satisfacer sus necesidades básicas de granos y tienen excedente para vender al PMA, pero es insuficiente para cumplir con lo contratado	La oferta es suficiente para satisfacer sus necesidades básicas de granos y tienen excedente para vender lo contratado al PMA	La oferta es suficiente para satisfacer sus necesidades básicas de granos y tienen excedente para vender lo contratado al PMA y a otros compradores formales		2	2





Acceso a crédito	La organización cuenta con servicio de crédito limitado (solo para producción)	El acceso al crédito se ha ampliado con su participación en el P4P (un paquete más amplio de insumos)	La organización cuenta con servicio de crédito para producción completa (preparación de tierra a cosecha)	La organización cuenta con servicio de crédito para producción completa (preparación de tierra a cosecha), procesamiento y comercialización.	2	2
Contratos	Los contratos de compraventa se ejecutan a través de otra organización	Ha firmado contratos de compraventa con el PMA	Ha firmado contratos de compraventa con al menos dos compradores formales		1	2
<b>ORGANIZACIÓN</b>					<b>18</b>	<b>27</b>
Estatus legal-personería jurídica	No tiene personería jurídica	En proceso de elaboración (abogado)	En trámite en la Secretaría de Estado respectiva	Tiene personería jurídica (julio 2013)	3	4
Estatutos y reglamentos	No tienen reglamento	Reglamento en elaboración	Personería jurídica en trámite, estatutos, reglamento interno y de los comités (crédito, comercialización)	Personería jurídica, estatutos, reglamento interno y de los comités (crédito, comercialización, mecanización), manuales operativos (contables, de personal, administrativos, viáticos)		3
Cuerpos directivos funcionando	Solo junta directiva	Junta directiva y administrador	Junta directiva, administrador y junta de vigilancia	Junta directiva, administrador, junta de vigilancia y comités de trabajo	4	4
Bienes inmuebles	No tiene	Alquilan o les prestan local	Alquilan o les prestan local, y están en negociación de compra de terreno para sede y centro de acopio	Cuentan con sus propias instalaciones, sede y/o centro de acopio y terrenos	2	4
Base social	Grupo de productores	Grupos de base < 5	Grupos de base 6 - 10	Grupos de base > 11	4	4
Funciones gerenciales	Las ejerce el presidente	Las ejerce la junta directiva	Administrador con el presidente	Gerente contratado y planta administrativa	2	2
Empleados	No tiene	< 2	< 5	> 6	1	2

Servicios que presta a sus afiliados	0	< 2	< 3	> 4	2	4
<b>GERENCIA Y PLANIFICACIÓN</b>					<b>10</b>	<b>15</b>
Plan estratégico	No tienen	Están recibiendo apoyo y formación para elaborarlo	Tienen pero no lo usan y tampoco está actualizado	Elaborado y actualizado	1	2
POA	No tienen	Están recibiendo apoyo y formación para elaborarlo	Tienen pero no lo usan	Elaborado y en ejecución	4	4
Rendición de cuentas	No hacen	Solo a la junta directiva	Rendición de cuentas en el informe anual a la asamblea	Rendición de cuentas periódicas	1	3
Gestión y ejecución de proyectos	No tienen proyectos gestionados	La gestión y ejecución de proyectos obedece a la oferta de apoyo del Gobierno y de la Cooperación	Han gestionado y ejecutado al menos un proyecto por medios propios ante el Estado y la Cooperación	Han gestionado y ejecutado más de dos proyectos con al menos dos instituciones del Estado o la Cooperación	2	3
Sostenibilidad	Organizativa (funcionan los cuerpos directivos)	Organizativa y económica, a través de la venta de servicios	Organizativa, económica y social (proyección a la comunidad y para beneficio de sus afiliados)	Organizativa, económica, social (proyección a la comunidad y para beneficio de sus afiliados) y ambiental (manejo de cuencas, manejo de desechos sólidos)	2	3
<b>EJES TRANSVERSALES</b>					<b>9</b>	<b>11</b>
Participación de mujeres	Ninguna mujer participa en los órganos directivos	Por lo menos una mujer participa en los órganos directivos	De dos a cuatro mujeres participan en los órganos directivos	Más de cinco mujeres participan en los órganos directivos	2	2
Ambiente	Tema no prioritario	Incipiente preocupación por el ambiente pero no aplica ninguna medida de protección	Tiene conocimiento y aplica algunas medidas de protección ambiental en la fase de producción	Definen y aplican medidas de mitigación en procesos de producción y procesamiento	1	3





Relaciones institucionales	Solo con el PMA	No pertenece a ninguna red (organización sombrilla, agrupación de asociaciones) y tiene alianzas con al menos dos organizaciones	Pertenece al menos a una red y tiene alianzas con al menos cinco organizaciones	Pertenece a más de una red y tiene alianzas con más de cinco organizaciones	4	4
Empoderamiento y toma de decisiones	Procesos y decisiones influenciados por organizaciones externas	Procesos de decisiones con gestión propia, pero en consulta con externos	Procesos de decisiones liderados por la organización		2	2
<b>Total puntaje obtenido</b>					<b>73</b>	<b>108</b>
<b>Total puntaje máximo de empresas</b>					<b>138</b>	<b>138</b>
<b>Porcentaje total</b>					<b>52,90</b>	<b>78,30</b>

Cuadro 3. Inversión recibida por “Fuente de Vida” en calidad de donación del PMA, 2012

Fuente de Vida, San Jerónimo, Comayagua	Valor (Lempiras)
<b>Equipo para manejo, almacenamiento y secado de granos</b>	
Elevador de 6 m para suplir tolva de grano húmedo	179 600
Tolva metálica para grano húmedo con capacidad de 350 qq	106 000
Secadora vertical de flujo continuo con capacidad de 300 qq por ciclo	1 495 000
Tolva metálica para grano seco con capacidad de 300 qq	106 000
Elevador de 4 m para alimentar clasificadora de granos	148 000
Elevador de 5 m para tolva de grano procesado	148 000
Tolva de metal para grano procesado, con capacidad para 150 qq	62 200
Clasificadora 52qq/h	191 700
Máquina pesadora y ensacadora de granos de maíz y frijol, semi-automática	107 601
<b>Obras civiles</b>	
Construcción de galera de dos aguas para procesamiento de grano	449 500
Reparación adicional de techo galera	125 570
Rehabilitación bodega (incluye diseño, construcción y supervisión)	436 036
<b>TOTAL</b>	<b>3 555 207</b>



**Cuadro 4. Potencial productivo en la zona de influencia de la Asociación “Fuente de Vida”**

MUNICIPIO	Maíz			Frijol		
	Área cosechada (Mz)	Rendimiento promedio	Potencial producción en qq	Área cosechada (Mz)	Rendimiento promedio	Potencial producción en qq
Comayagua	4690.4	55	257,972	1495.3	22	32,896.6
El Rosario	3249.6	55	178,695	1878.1	22	41,318.2
San Jerónimo	1404.9	55	77,269.5	292.6	22	6,437.2
Total Departamento	29 085.1	55	1,599,680.5	10,105.7	22	222,325.4

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Nacional Agropecuario 1993

**Cuadro 5. Área actual y potencial de maíz y frijol**

Rubro	Número de productores	Detalle de áreas (Mz)			Nivel de tecnología (alto, medio, bajo)
		Actual	Potencial	Total	
Maíz	502	502	251	753	Alto
Frijol	230	230	115	345	Media

Fuente: Junta Directiva de Fuente de Vida, 2011

**Cuadro 6. Costo de prestación de servicios en el área**

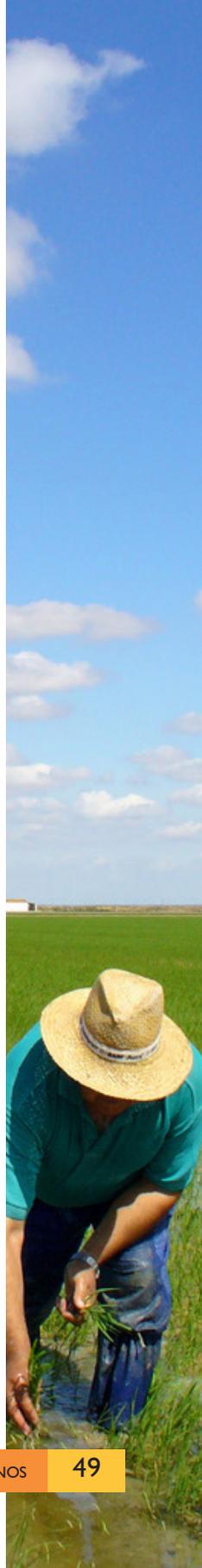
EQUIPO / SERVICIO	COSTO EN LEMPIRAS
Preparación de suelos	L.1900/manzana con buey
Cosecha (desgranada)	L.50/saco 230 libras a mano
Secado	L.20-30/quintal
Almacenaje	L.5000 centro de acopio mensual/5000 quintales
Comercialización	N/A
Transporte	L. 10/qq
Acarreo	L. 3/qq

Fuente: Encuesta grupal

## Cuadro 7. Metodología para la reconstrucción de la experiencia y entrevistas realizadas

- Identificación de actores directa e indirectamente involucrados en “Fuente de Vida”.
- Elaboración de encuestas para los diferentes actores de la experiencia.
- Se obtuvo información secundaria sobre la situación inicial a partir del diagnóstico de “Fuente de Vida” realizado en 2011.
- La información primaria fue recopilada entre junio y julio del 2013 mediante 8 encuestas y varias entrevistas.
- Taller de validación con diferentes actores, agosto de 2013.

1.	Juan Ángel Galo	Presidente- Fuente de Vida
2.	Eusebio Varela	Tesorero
3.	Bartolomé Andara	Vocal
4.	José Adrián Flores	Productor
5.	Marlon García	Coordinador Regional Zona II P4P
6.	Rubén Rosa	ICADE
7.	José Antonio Saucedo	FAO/Agrocadenas
8.	Osmín Manzanares	FUNDER





Programa Mundial de Alimentos  
Col. Castaño Sur, Bloque G, casa 7  
Pasillo Virgilio Zelaya Rubí,  
Tegucigalpa, MDC. FM.  
Correo electrónico: [wfp.tegucigalpa@wfp.org](mailto:wfp.tegucigalpa@wfp.org)  
Tel: (504) 2236-9002

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Col. Lomas del Guijarro,  
Calzada Llama del Bosque, casa # 530,  
Tegucigalpa, MDC. FM.  
Correo electrónico: [iica.hn@iica.int](mailto:iica.hn@iica.int)  
Tel: (504) 2221-5056, 2221-5047