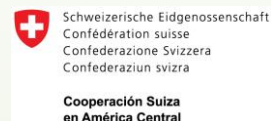


2013



## Proyecto de Innovación *“Desarrollo de una Plataforma Empresarial para la vinculación de Organizaciones de Pequeños Productores de Frijol a los mercados”*.

**ALIANZA: Red SICTA, Cooperativa El Garucho, ASOPRANO, UNOPROL, UCA San Ramón, UNAPA**

“

Este documento fue elaborado con el apoyo de representantes de la alianza, especialistas del Programa Hemisférico de Agro negocios y Comercialización (PAC) tomando como base la información suministrada durante talleres de planificación y formulación, entrevistas con productores, información secundaria relacionada con resultados de validaciones, experiencias nacionales, y otros insumos proporcionados por las organizaciones que conforman la alianza.



## Contenido

I.	Antecedentes y justificación .....	4
II.	Objetivos .....	5
III.	Descripción de la Innovación .....	6
IV.	Caracterización del grupo meta .....	8
V.	Estrategia operativa para la difusión de la tecnología.....	9
6.1	Plataforma de extensión.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.2	Métodos de transferencia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.2.1	Material de difusión masivo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
VI.	Seguimiento y evaluación del proyecto: .....	15
7.1.	Comité de coordinación.....	15
7.2.	Línea base .....	15
7.3.	Protocolos de validación y difusión .....	16
7.4.	Registro de información de campo.....	16
VII.	Marco lógico .....	17
VIII.	Presupuesto .....	19
XI.	Cronograma de desembolsos.....	20
XII.	Relación Beneficio Costo .....	21
ANEXOS.....		22
12.1.	<i>Roles de los actores de la alianza .....</i>	22
12.1.	<i>Memoria de cálculo del presupuesto .....</i>	24
12.2.	<i>Memoria de cálculo del cronograma de desembolso .....</i>	26

## Ficha Resumen

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Desarrollo de una Plataforma Empresarial para la vinculación de Organizaciones de Pequeños Productores de Frijol a los mercados</b>						
<b>Zona de influencia</b>	Honduras, Nicaragua y El Salvador						
<b>Duración</b>	10 meses junio 2013- marzo 2014.						
<b>Beneficiarios</b>	2,000 Productores oferentes de frijol de calidad.						
<b>Objetivo</b>	<p>Vinculación de las organizaciones de pequeños productores al mercado mediante el diseño planificación y ejecución de mecanismos instrumentos y herramientas innovadoras de comercialización para mejorar los ingresos.</p> <p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Al menos 2,000 Productores centroamericanos asociados a la red regional de comercialización han mejorado su utilidad por el incremento de los precios de venta del frijol en un 10%.</li> <li>○ Los consumidores de frijol reciben un frijol de muy buena calidad y a mejores precios</li> <li>○ Al menos el 15% de los productores beneficiarios son mujeres.</li> </ul>						
	<p><b>Resultado 1.1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de productores han desarrollados capacidades empresariales que les permiten una mejor inserción a los mercados</li> </ul> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grupos de productores insertos en los mercados</li> <li>○ Los grupos realizan negocios de forma asociativa.</li> <li>○ Los productores negocian bajo precios competitivos que pudieran beneficiar a los consumidores también</li> </ul> <p><b>Resultado 1.2</b></p> <p>Desarrollado e implementadas experiencias asociativas de comercialización.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se comparte Experiencias asociativas de comercialización que les permiten comprender el funcionamiento de los mercados con el apoyo del PAC</li> </ul> <p><b>Resultado 2.1</b></p> <p>Funcionando una red regional de gestión del conocimiento en la cadena de frijol, para mejorar los procesos de comercialización</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La red regional es constituida.</li> <li>○ Se dispone de información de oferta y demanda de frijol acorde a las ventanas comerciales.</li> </ul> <p><b>Resultado 2.2</b></p> <p>Definidos e implementación los planes y estrategias de negocios por las organizaciones participantes.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las organizaciones participantes elaboran e implementan planes y estrategias formulados en las ECAs.</li> <li>○ Los productores comercializan de forma asociativa su producción de frijol</li> </ul> <p><b>Resultado 3.</b> Realizadas las actividades de seguimientos y evaluación del proyecto.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Línea de base realizada en los países participantes del proyecto.</li> <li>○ Sistema de seguimiento y evaluación realizado</li> </ul>						
<b>Presupuesto (US\$)</b>	<b>Total</b>	<b>Red SICTA</b>	<b>Coop. el Garucho</b>	<b>ASOPRANO</b>	<b>UNOPROL</b>	<b>UCA San Ramón</b>	<b>UNAPA</b>
	70,500	45,000	4,350	3,350	8,900	4,450	4,450
<b>Alianza</b>	Red SICTA, Cooperativa El Garucho, ASOPRANO, UNOPROL, UCA San Ramón, UNAPA.						
<b>Entidad ejecutora</b>	Cooperativa El Garucho.						

## I. Antecedentes y justificación

Es reconocido que la competitividad de un producto o servicio en un mercado determinado no depende del desempeño individual de un actor privado si no del desempeño integral de todos los eslabones que conforman la cadena de valor del producto hasta llegar al consumidor final. Por tal razón, previo a llevar una oferta producida localmente a mercados nacionales o regionales, los actores necesitan tener en cuenta la demanda con sus requerimientos y preferencias establecidas acerca de precios, calidad, volumen, confiabilidad, diseño y prontitud de entrega.

Con base en conocimientos acerca de una demanda específica, los actores privados, prestadores de servicios empresariales e instituciones públicas pueden coordinar sus actividades para aumentar la capacidad competitiva en todos los eslabones locales de una cadena productiva. La manera más eficaz para lograrlo consiste en cooperar estrechamente entre los eslabones, intercambiar información y coordinar acciones, para establecer una visión compartida acerca de la competitividad tanto a nivel de la región, de país, así como también de sector o cadena.

Centroamérica ha avanzado en el desarrollo de distintas estrategias y mecanismos para el acceso de productores al mercado, tales como las plataforma regional de fruticultura que logró la consolidación de una red regional de gestión del conocimiento y un sistema de inteligencia de mercado; la iniciativa Compras para el Progreso (P4P) que logró desarrollar las capacidades de los productores para aprovechar el poder de compra del Programa Mundial de Alimentos (PMA).

Este y otros esfuerzos han generado una riqueza metodológica de herramientas e instrumentos muchos de los cuales han sido armonizadas en el modelo sincrético de innovación recientemente desarrollado por el IICA en El Salvador mediante el PAF-Cadena Productivas, que ha conformado una red de centros de acopio y servicio (CAS) que ha permitido la vinculación de los productores al mercado incrementado sus precios de venta, aumento de los volúmenes de venta al mercado formal y por tanto un incremento significativo de los ingresos comerciales.

Categorícamente se han desglosado los cuellos de botella que limitan el crecimiento de la participación de los pequeños agricultores en los mercados formales y han sido tomados como base para conformar una estrategia que catalice la inserción de los mismos en un esquema macro que derive ingresos a los productores menos favorecidos. Las problemáticas se describen a continuación.

- Débil gestión agro empresarial y asociatividad
  - Las organizaciones no cuentan con la planificación agro empresarial adecuada y estrategias para una mejor vinculación a los mercados. Así mismo los niveles de asociatividad son incipientes provocando una atomización de la oferta y un bajo poder de negociación.
- Baja calidad de la oferta que impide cumplir con los requisitos de mercado
  - Las organizaciones ofrecen productos con bajos niveles de calidad que no cumplen los requisitos de los mercados formales, esto está vinculado a las deficientes prácticas o técnicas poscosecha, la falta de infraestructura de apoyo y capacidades de comercialización.
- Desconocimiento y deficiente uso de instrumentos y mecanismos innovadores de comercialización

- Las organizaciones comercializan la producción a través de instrumentos y mecanismos tradicionales con una alta dependencia de los intermediarios y bajos niveles de rentabilidad.
- Deficiente acceso a servicios de apoyo a la comercialización
  - Las organizaciones no acceden a servicios de soporte para mejorar los procesos de comercialización:
    - Financiamiento
    - Provisión de insumos
    - Servicios poscosecha
    - Almacenamiento

## **II. Objetivo**

Vincular de las organizaciones de pequeños productores al mercado mediante el diseño planificación y ejecución de mecanismos instrumentos y herramientas innovadoras de comercialización para mejorar los ingresos.

### ***Componentes del Proyecto***

El logro del objetivo del proyecto se alcanzará mediante 3 componentes que serán asesorados por la oficina de IICA en El Salvador y el apoyo del Programa Hemisférico de Agro negocios y Comercialización (PAC) del IICA. A continuación se describen los componentes:

#### **1. Caracterización del mercado regional de frijol**

Tiene como finalidad obtener y analizar información relevante sobre el mercado centroamericano de frijol para que los agro empresarios la utilicen en el diseño e implementación de estrategias de comercialización, agendas de negocios, identifiquen contactos de mercados, organicen ruedas de negocio y otros mecanismos para mejorar su acceso al mercado regional del frijol. Para el desarrollo de estas actividades se contará con el apoyo de las Oficinas del IICA en la región, una consultoría especializada y el asesoramiento del Programa Hemisférico de Agro negocios y Comercialización PAC a través de sus especialistas.

#### **2. Desarrollo de capacidades en gestión agro empresarial y asociativa**

Tiene como objetivo fortalecer capacidades agro empresariales y asociativas de las organizaciones de pequeños productores con la finalidad de diseñar e implementar modelos de negocios que permitan mejorar la gestión comercial de su producción de frijol, implementar estrategias de comercialización y desarrollar agro negocios asociativos para disminuir los costos de comercialización e incrementar los precios de venta. La propuesta metodológica y pedagógica para el desarrollo de capacidades se sustenta en la metodología de los centros de acopio y servicio (CAS) desarrollados por el PAF en El Salvador y los distintos instrumentos con que cuenta el Programa Hemisférico de Agro negocios y Comercialización (PAC) del IICA.

### 3. Promoción y desarrollo de los agro negocios.

Tiene como objetivo brindar asistencia técnica a la organización y ejecución de giras de negocio, ruedas de negocio, diseño e implementación de estrategias de comercialización que incluyen la aplicación de modelos de agro negocios para mejorar la comercialización de frijol y las distintas actividades necesarias para la vinculación con el mercado en las condiciones reales de las organizaciones de productores. Las Oficinas del IICA en la región y el PAC harán un acompañamiento a los equipos técnicos en la organización y planificación compartiendo la experiencia del programa en el cómo hacer de estas actividades.

## III. Descripción de la Innovación

La innovación propone un nuevo sistema de gestión comercial por medio de la conformación de escuelas de campo (ECA's) a nivel de empresarialidad y la comercialización que permita insertar a los pequeños y medianos productores de frijol al mercado, incrementar su participación en el mercado regional y extra regional, disminuir sus costos comerciales e incrementar los precios pagados al productor.

La propuesta de innovación parte de la identificación de las características del mercado de frijol a nivel regional, principales flujos nacionales y regionales de importación, exportación, producción y consumo, de manera de contar con un mapa de oferentes y demandantes a nivel de la región y un directorio de empresas importadoras y exportadoras de frijol. El estudio a nivel regional se complementará con información, estudios y consulta con órganos especializados en estudios de mercado para analizar el mercado étnico de centroamericanos en Estados Unidos<sup>1</sup>. Esta información permitirá una primera aproximación del mercado objetivo, calidades exigidas, volúmenes mínimos requeridos, requisitos fitosanitarios, logística y otros aspectos para caracterizar la demanda de mercado.

Una vez evaluada las condiciones de mercado, el modelo de innovación organizativa y comercial se plantea realizar un diagnóstico socio empresarial que permita a nivel de las organizaciones de productores caracterizar las competencias para asociar la oferta, experiencia previa en negocios asociativos, organización empresarial actual, mecanismos de comercialización actual, volúmenes de venta, calidades, precios, servicios que brindan a los asociados y otros aspectos para caracterizar las condiciones de la oferta.

Para cerrar la brecha entre las capacidades de las organizaciones y las exigencias de mercado se plantea el desarrollo de las competencias de los agros empresarios. El modelo de innovación organizativa y comercial tiene como eje central la Escuela de Campo en empresarialidad y

---

<sup>1</sup> En general, los centroamericanos residentes en USA prefieren los productos de su país y están dispuestos a pagar un precio "premium" por esos productos. Algunos importadores de frijoles piensan que hay un mercado potencial para frijoles centroamericanos, especialmente para frijoles hondureños y nicaragüenses. Estos importadores expresaron también que obtener la información acerca de distribución de los centroamericanos en EE.UU. les ayudaría a aumentar sus ventas de frijol. Hay muchos distribuidores en EE.UU. que venden productos alimenticios al mercado étnico latino. Algunos de estos distribuidores están interesados en entrar al mercado étnico de alimentos centroamericanos. Estos distribuidores necesitan información sobre la ubicación de los centroamericanos en EE.UU. y sobre los exportadores centroamericanos confiables que puedan cumplir los requisitos de volumen, calidad y consistencia. Estos requisitos varían entre diferentes distribuidores. El canal orientado por importadores pareciera tener el mejor escenario para crecer. Los importadores en EE.UU. tienden a aumentar la coordinación vertical debido a la inconsistente calidad del producto de algunos comerciantes en Centro América y a la falta del acceso a este mercado para agricultores en esta región. Algunos importadores en EE.UU. han comenzado a crear acuerdos con agricultores y empresas en Centro América (Cabrera 2003). Evaluación de mercados para el Frijol de Centroamericano en comunidades étnicas de E.E.U.U. *Agronomía Mesoamericana* 15(2): 131-143. 2004

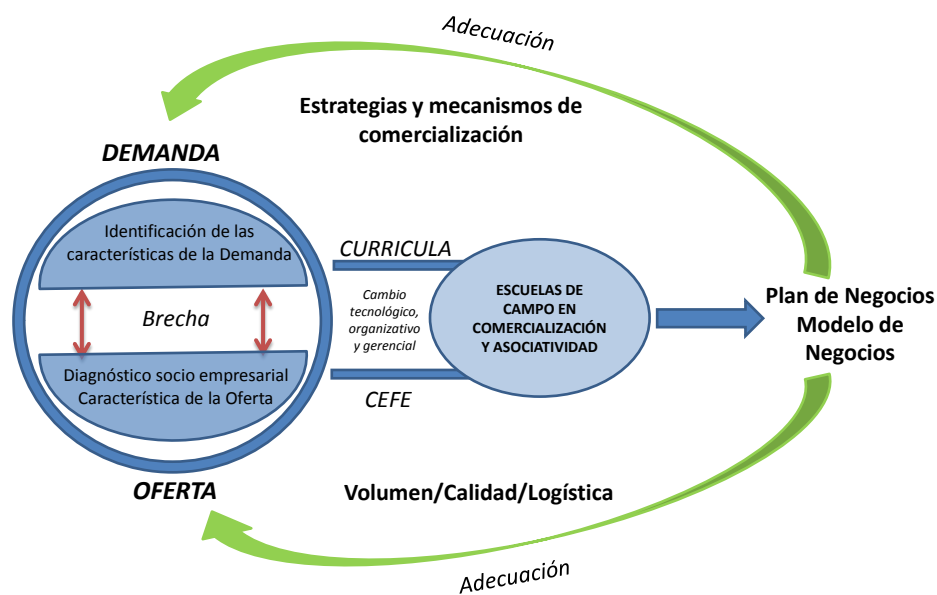
comercialización que permite a los productores incorporar un conjunto de cambios tecnológicos, organizativos y gerenciales para adecuar la oferta comercial a la demanda de mercado.

En la escuela de campo en empresarialidad y comercialización participan miembros seleccionados por las organizaciones que se caracterizan por su liderazgo y vinculación a los sistemas de comercialización. Con estos productores se comparte y analiza el resultado de las investigaciones de mercado, el resultado de los diagnósticos socio empresariales y se valida la currícula de capacitación.

Una vez validada la currícula se inicia su desarrollo mediante una serie de encuentros de aprendizaje facilitados por el equipo técnico de la Oficina del IICA en El Salvador y con el apoyo del Proyecto RedSicta, la frecuencia de estos encuentros, lugares y hora son definidos por los miembros de la ECA.

El proceso asociativo comercial aquí planteado parte de los cuellos de botella de la cadena comercial de frijol identificados participativamente por las organizaciones de pequeños productores que da insumos para las propuestas de agro negocios asociativos que permitan una mejor inserción de los productores a los mercados. Durante el proceso los productores generan y validan estrategias y mecanismos de comercialización que se concretizan en propuestas de planes de negocio para comercializar de manera sostenida en mercados competitivos.

Figura No1:  
Esquema de Innovación Comercial y Asociativa del Proyecto.



Esta propuesta de negocio se va consolidando a través de pequeños ejercicios piloto que a la vez que consolidan la confianza entre los miembros dan certeza y seguridad de la factibilidad económica de la propuesta de negocios y empodera y cohesiona a sus miembros alrededor de la misma. Todo el proceso se decanta al final en una propuesta contenida en un modelo de negocios.

Complementando este modelo se desarrolla un proceso de gestión del conocimiento y asesoramiento técnico apoyado por diversos instrumentos de cooperación técnica del Programa

Hemisférico de Agro negocios y Comercialización (PAC) del IICA, con la finalidad de promover mejoras en los procesos de gestión agro empresarial y de fortalecimiento organizacional. El PAC apoyará con sus especialistas y sus instrumentos de comercialización y asociatividad a todos los componentes del proyecto a través de mecanismos y herramientas que promueven la vinculación de los productores a los mercados tales como diagnósticos agro empresariales, talleres de desarrollo de capacidades en gestión agro empresarial y asociativa, estrategias de mercadeo, asesorar el diseño y elaboración de planes de negocios, acompañamiento a la ejecución de planes de negocios y otros, además de propiciar arreglos institucionales y/o agricultura de contrato que permita a los agro empresarios identificar una demanda concreta y poner en marcha los mecanismos para acceder a los mercados competitivos y desarrollar los agro negocios.

### **Impacto de la tecnología al medio ambiente**

Las capacitaciones promoverán buenas prácticas de post cosecha y acopio que garanticen la reducción de la huella ecológica, la reducción del uso de agroquímicos y desechos que afecten el medio ambiente y la salud. Así también se promoverán una imagen de las empresas asociativas de acopio de amigables con el medio ambiente.

## **IV. Caracterización del grupo meta**

El grupo meta de este proyecto son 2,000 productores de frijol ubicados en tres países (Nicaragua, Honduras y Salvador) con cinco organizaciones de productores: ASOPRANO y UNOPROL de Honduras; UCA San Ramón y UNAPA de Nicaragua y Cooperativa El Garucho de El Salvador.

ASOPRANO es una organización líder que apoya la comercialización a pequeños productores del norte del Departamento de Olancho en Honduras. Los productores organizados promedian 2.5 mz de frijol durante dos épocas de siembra (1ra y Postrera con un potencial productivo para la comercialización de 60,000 qq).

UNOPROL es una organización de segundo piso localizada en el departamento del Paraíso en Honduras, que cuenta con 2000 asociados (ARSAGRO, SECRUCSO, APAO, Asocial Yeguaré) con un potencial productivo de 200,000 qq para comercialización. Los productores siembran entre dos a tres manzanas en tres épocas de siembra siendo la principal la postrera.

La UCA San Ramón, es una organización de pequeños productores de Matagalpa, Nicaragua, que realiza actividades productivas durante tres épocas de siembra (Primera, Postrera y Apante) con un promedio de 2 mz por productor y una producción estimada para mercado de 10,000 qq de 350 productores.

La UNAPA, es una organización de pequeños productores de Matagalpa, Nicaragua, que realiza actividades productivas durante tres épocas de siembra (Primera, Postrera y Apante) con un promedio de 2 mz por productor para una producción estimada hacia el mercado de 16,500 qq de 700 productores.



La Cooperativa El Garucho está ubicada en el municipio de Atiquizaya en el departamento de Ahuachapán, El Salvador, y distribuye sus actividades productivas en dos épocas de siembra (primera y postrera) con un 40% de la producción en el primer ciclo y el restante 60% en el segundo. El promedio de área sembrada por productor es de 1.7 mz.-para un total de 145 mz. explotadas durante todo el año que alcanzan un acopio de 5000 qq. El número de socios que comercializan a través de la cooperativa es de 60 más 25 productores adicionales no socios lo que alcanza un total de 85 productores.

Un ejemplo relacionado a los beneficios adicionales de la comercialización a través de CAS se puede observar en el caso de El Salvador donde los productores de frijol vinculados a los centros de acopio y servicio lograron bajar los costos de producción de frijol de 34.9 US\$/qq a 29.0 US\$/qq, esto generó un excedente al productor de 16.7 miles de dólares. Esta producción se comercializó a través de los CAS a 44.71 US\$/qq, es decir, a 4.78 US\$/qq por encima del precio plaza que, en ese período se ubicó en 39.93 US\$/qq, generando un excedente comercial de 13.5 miles de dólares. La suma de los excedentes asciende a un total de 30.2 miles de dólares, es decir, 10.68 US\$/qq.

**Cuadro No 1. Grupo meta de intervención**

Organización	UBICACIÓN	País	EPOCA DE SIEMBRA	Potencial productivo para mercado. Qq	No PRODUCTORES
ASOPRANO Asociación de productores agropecuarios del norte de Olancho	Salamá, Olancho.	Honduras	1ra y Postrera	60,000	300
UNOPROL Unión de organizaciones de productores de oriente limitado	Danlí, el Paraíso	Honduras	1ra, Postrera, Riego	200,000	615
UCA San Ramón. Unión de cooperativas Agropecuaria	San Ramón de Matagalpa	Nicaragua	Tres época (1ra, postrera y apante)	10,000	300
UNAPA. Unión Nacional de Productores Agropecuarios	San Ramon	Nicaragua	Primera	10,000	300
	Tuma – La Dalia, Matiguas, Matagalpa		Postrera Apante	6,500	400
Cooperativa El Garucho	Atiquizaya, Ahuachapán	El Salvador	Primera 2000 y postrera 3000 en un area total de 145 mz	5,000	85
				<b>286,500</b>	<b>2000</b>

## V. Estrategia operativa para la difusión de la tecnología

El objetivo principal de la estrategia de difusión es fortalecer la cohesión de los agros empresarios en torno a la comercialización asociativa de frijol que permita las escalas de negocios para condicionar la oferta comercial a los estándares de calidad del mercado y ofertar altos volúmenes con costos comerciales unitarios bajos. Antes de asociar la oferta comercial hay que asociar a los productores de las organizaciones de productores entorno a una renovada visión de negocios asociativos que se gestiona desde las escuelas de campo.

La Asociatividad Competitiva se define como: “la unión de dos o más empresarios para solucionar problemas comunes, satisfacer diferentes necesidades y lograr beneficios colectivos; es competitiva cuando busca mejorar el rendimiento, la calidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado”. Este nuevo enfoque de asociatividad permite a la agricultura familiar comercial aprovechar las economías de escala, mediante la optimización de recursos disponibles en el entorno de la empresa, ya que a través de los diferentes modelos asociativos se facilita el acceso a nuevos mercados, se promueven procesos de aprendizaje, transferencia de tecnologías, aumento de los niveles de especialización, así como mejoras en calidad y productividad

El desarrollo de estas relaciones de colaboración requiere de un insumo fundamental, extremadamente escaso y que no se transa en los mercados: “la confianza”. Desde hace algún tiempo, algunas instituciones de la región, nacionales e internacionales, públicas y privadas, han puesto en marcha programas que apuntan, precisamente a generar esquemas asociativos, basados en proyectos de negocio acordados entre agro empresarios en distintas cadenas productivas, sin embargo, tales esfuerzos han enfatizado en la provisión de bienes materiales y no en el desarrollo de las capacidades asociativas; este es precisamente el aporte del Proyecto “Desarrollo de una Plataforma Empresarial para la vinculación de Organizaciones de Pequeños Productores de Frijol a los mercados”.

### **La propuesta pedagógica para el desarrollo de capacidades de las Plataformas Empresariales**

Para el desarrollo de las capacidades de los agro empresarios el proyecto se apoya en la Experiencia de los CAS del PAF-CP<sup>2</sup> de El Salvador sustentado en la metodología “Competencia Económica basada en la Formación de Empresarios” CEFE<sup>3</sup>, esta se puede definir como una metodología que facilita el aprendizaje por medio de las experiencias que vivimos en una determinada situación de simulación o laboratorio; son procesadas mediante acciones deliberadas, para entender lo ocurrido y obtener aprendizajes aplicables a situaciones posteriores.

La apuesta fundamental de esta metodología es que las personas con una visión más clara de sus objetivos y provistas de una especialización necesaria para alcanzarlos, tienen mayores probabilidades de convertirse en personas productivas dentro de la sociedad. Los principios de la metodología CEFE se basan en la aplicación de una dinámica colectiva del aprendizaje, que facilita a las personas el desarrollo del Ciclo de Aprendizaje Vivencial, CAV.

### **Las Escuelas de Campo en Empresarialidad y Comercialización**

La conformación y desarrollo de los plataforma empresarial descansa en la principal innovación propuesta por el proyecto como es las Escuelas de Campo en Empresarialidad y Comercialización. La Escuela de Campo, es un grupo de personas que parten de un enfoque de aprendizaje innovador, participativo e interactivo, es una escuela sin paredes.

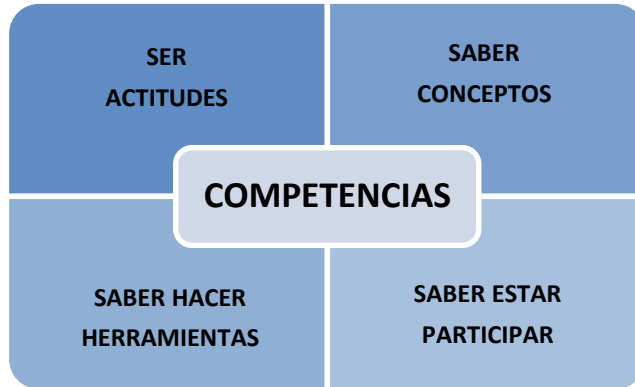
Los instrumentos de aprendizaje de las escuelas de campo están orientados a desarrollar las potencialidades de las personas, mediante un proceso de percepción crítica de sus capacidades emprendedoras y la interacción continua con otras personas, con expectativas y experiencias similares entre las que se aprende haciendo.

Un concepto muy importante de la propuesta de escuelas de campo en Empresarialidad y Comercialización es el aprendizaje por “Competencias”, que se define como la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación.

---

<sup>2</sup> Centros de Acopio y Servicio (CAS) desarrollados por el Programa de Agricultura Familiar, Cadenas Productivas de El Salvador

<sup>3</sup> Original en Inglés “Competency based Economies through Formation of Entrepreneurs”



La capacitación basada en competencias se centra en las necesidades, estilos de aprendizaje y potencialidades individuales para que el capacitando llegue a utilizar con pericia las habilidades señaladas por el mundo laboral. Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y valores que convergen y permiten llevar a cabo un desempeño de manera eficaz, es decir, que el capacitando logre los objetivos de manera eficiente y que obtenga el efecto deseado en el tiempo estipulado y utilizando los mejores métodos y recursos para su realización.

La educación basada en competencias se refiere a una experiencia eminentemente práctica, que necesariamente se enlaza a los conocimientos para lograr un fin: el desempeño. En otras palabras, la teoría y la experiencia práctica se vinculan, utilizando la teoría para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo.

Centrar los resultados en el desempeño implica modificar, no sólo el diseño curricular, sino, las prácticas de enseñanza y la evaluación que, tradicionalmente se había centrado en la información que el capacitando acumulaba. Ahora se proponen diferentes esquemas con una diversificación de las situaciones del aprendizaje y la evaluación, que permiten al agro empresario actuar de manera activa, de tal forma que pueda resolver problemas, aprender a aprender y ejercer, aplicando en forma práctica sus conocimientos y habilidades, a diferentes situaciones en diversos escenarios.

### **La currícula de capacitación**

La Currícula es el principal instrumento de la propuesta pedagógica para la formación de capacidades en agro negocios, se sustenta en el explícito reconocimiento que, en el desarrollo de las competencias empresariales de la pequeña agricultura familiar Centroamericana, confluyen no solamente conocimientos y herramientas (el saber y el saber hacer) componentes tradicionalmente considerados y con poco o ningún efecto cuando no trabajan otros componentes importantes de las competencias empresariales.

**Cuadro No 2. Currícula básica para la capacitación a los Plataformas Empresariales.**

Módulo	Unidad	Sesión	Objetivo de Aprendizaje
Modulo 1: Sistema agro productivo, cadenas y competitividad	1.1 La cadena de Comercialización de Frijol y sus actores en el territorio	Sesión 1.1.2: El análisis situacional de la cadena comercial de Frijol	Los agro empresarios comprenden las cadenas agro productivas, como parte de un sistema integrado. Los agro empresarios aplican el concepto de cadena y realizan: a) un diagnóstico situacional de la cadena.
Módulo 2: Fortalecimiento Organizacional y Asociatividad	2.1 Fortalecimiento organizativo y componentes de la empresa asociativa.	Sesión 2.1.1: Asociatividad Empresarial	Los participantes conocen la importancia de la asociatividad para realizar negocios hacia atrás y hacia adelante en la cadena productiva.
		Sesión 2.1.2: Fortalecimiento Organizativo y Liderazgo.	Los agro empresarios identifican sus propias fortalezas como motor para generar resultados a lo interno de su organización.
Modulo 3: Planificación aplicada a pequeñas empresas asociativas rurales	3.1: El análisis estratégico del mercado, base para mejorar la gestión Comercial.	Sesión 3.1.1: Caracterizando el mercado de Frijol.	Los agros empresarios comprenden y aplican los conceptos básicos de mercadeo y comercialización
		Sesión 3.1.2: La Estrategia de Comercialización	Los agro empresarios comprenden la necesidad de contar con una estrategia comercial adecuada basada en una buena mezcla: producto, precio, promoción, plaza.
		Sesión 3.1.3: Trabajo de Campo: Sesión Comercial virtual.	Los agro empresarios realizan una sesión virtual comercial donde intercambian información de mercado con posibles compradores y los demás CAS del proyecto
	3.2: El Plan de Negocios para Comercializar.	Sesión 3.2.1: Diseño del Modelo de Negocios	Los agros empresarios conocen los elementos del modelo negocios y diseñan un modelo de negocios.
		Sesión 3.2.2: Plan de Acopio y calidad.	Los agro empresarios en compañía del técnico preparan información necesaria para el plan de acopio y calidad.
		Sesión 3.2.3: Preparando la estructura de costos.	Los agro empresarios conocen el funcionamiento de un modelo sencillo para calcular los costos, inversión, financiamiento y rentabilidad.
		Sesión 3.2.4: Preparando el plan financiero.	Los agro empresarios elaboran el Plan de Costos y Financiamiento .(Flujo de efectivo)
		Sesión 3.2.5: Presentación del plan de Negocios.	Los agro empresarios presentan el Plan de Negocios para Comercializar.

Por esta razón el enfoque pedagógico, en esta primera etapa del proyecto, enfatiza en el aprendizaje actitudinal (el saber ser) que permita a los agro empresarios renovar sus compromisos

para superar barreras actitudinales para expresar su potencial y liderazgo, mejorar su participación en el contexto de la empresa asociativa y su entorno (el saber estar).

La curricula básica para la formación de los agros empresarios aglutinados en las Plataformas, se estructuró en tres módulos, cuatro unidades y once sesiones de aprendizaje orientados a fortalecer sus competencias empresariales, iniciar y/o potenciar negocios asociativos para mejorar la comercialización de frijol.

#### **La asistencia técnica a las Plataformas Empresariales.**

Como complemento de la propuesta pedagógica para el desarrollo de capacidades de los miembros de la plataforma se brindará asistencia técnica en temas de desarrollo empresarial y comercialización, para el desarrollo de los instrumentos y mecanismos para concretar la estrategia de comercialización, el modelo de negocios y el Plan Negocios. Las modalidades de las asistencias técnicas se llevarán a cabo principalmente a través de visitas a los CAS, pero también se fortalecerán a través de giras de intercambio, ferias y ruedas de negocios, intercambios con expertos internacionales que visitarán las iniciativas de las cadenas productivas, así como encuentros, conferencias y congresos técnicos.

#### **Identificar y disponer de técnicos facilitadores comprometidos y formados asegura el éxito en el acompañamiento a la Plataforma Empresarial.**

Es clave para garantizar el éxito de la estrategia de difusión de la tecnología seleccionar técnicos con formación en administración de empresas, economía agrícola o mercadeo, de preferencia con experiencia en agro negocios y desarrollo organizativo empresarial. El valor agregado que aporta este personal es la dimensión económica empresarial y organizativa. Es fundamental para garantizar el éxito que los técnicos cuenten desde el inicio con formación en estas áreas máximo si reconocemos que el tiempo de ejecución es corto. No se precisa que sepa cómo estructurar un plan de negocios o un plan de comercialización, pero que maneje los elementos que conforman estos instrumentos y con algunas cualidades básicas para redactar.

#### **La selección adecuada de los Agro empresarios permite en corto tiempo potenciar los resultados del Proyecto.**

Es importante para la eficacia de la estrategia de difusión de la tecnología realizar una adecuada selección de los agros empresarios a participar, considerando el corto tiempo y las expectativas de resultados que hay sobre el proyecto. La asociatividad competitiva es clave para integrarse a los mercados con una oferta consolidada y de calidad, que permita a los agro empresarios rentabilidad apropiada para el repago de sus compromisos financieros y ampliar su producción y mercados.

Por tanto, se recomienda considerar los siguientes criterios: a) Cohesión organizativa media; b) experiencia básica previa en negocios asociativos; c) una iniciativa en pleno desarrollo y con una amplia factibilidad de mercado. Estas condiciones permitirán mediante las acciones del proyecto alcanzar resultados positivos en muy corto plazo.

#### **La capacitación y motivación al equipo técnico que acompañará a los agro empresarios es factor clave de éxito.**

El corto tiempo disponible para implementar la estrategia de difusión de la tecnología, sugiere para la capacitación del equipo técnico un taller de una semana (40 horas) organizado en tres módulos:

Modulo I: Este módulo se desarrolla en 1.5 días (12 horas), su contenido comprende los aspectos conceptuales de la metodología, las características del proceso de aprendizaje de los adultos, las características emprendedoras y la empresarialidad, como opera CEFE y los lineamientos del proyecto para el proceso de acompañamiento a los agro empresarios.

Módulo II: Este módulo se desarrolla en 1.5 días (12 horas), su contenido comprende el manejo y dominio de las herramientas, tales como el ciclo de aprendizaje, la planificación y organización de los encuentros de aprendizaje, la evaluación de la sesiones y el desarrollo de ejercicios y dinámicas para mejorar el aprendizaje.

Modulo III: Este módulo se desarrolla en 2 días (16 horas), su contenido comprende el manejo y dominio de las herramientas del proceso de acompañamiento a los agro empresarios tales como:

- La precurrícula, para ganar confianza y el grupo gane confianza entre sí, establecer el núcleo central de trabajo, las normas de los encuentros.
- El Diagnóstico socio empresarial, para conocer las condiciones previas de arranque del proceso, experiencia previa de los agros empresarios, cohesión organizativa, vínculos asociativos, las características del modelo de negocios en desarrollo.
- Validación de la currícula básica.
- Organización y planificación de sesiones de aprendizaje.
- Elementos de la Estrategia de Comercialización.
- Cronograma del proceso metodológico y sus resultados.

Este taller finaliza con un ejercicio práctico mediante la selección de dos grupos de agro empresarios para la implementación de la metodología en condiciones reales. El equipo instructor del IICA asistirá a los técnicos en la preparación de sus cartas didácticas de la sesión y presenciara la ejecución de la misma. Derivado de la observación de la aplicación de la metodología se realizarán sugerencias y recomendaciones técnicas y metodológicas para mejorar la aplicación de la metodología.

### **Seguimiento, y Sistematización del Proceso.**

Para garantizar la buena ejecución del proyecto, aprovechando las capacidades y experiencia del equipo técnico del IICA El Salvador responsable del componente de Agro negocios y Comercialización del Programa de Agricultura Familiar, en donde las vivencias ya cuentan con resultados positivos a la fecha.

La propuesta consiste en un acompañamiento en tres categorías: a) seguimiento técnico a los equipos e iniciativas del proyecto, b) asesoramiento y capacitación a los equipos técnicos del proyecto y c) sistematización de resultados durante la ejecución.

**Cuadro No 3: Plan de capacitación**

EVENTOS	U/M	CANTIDAD	Ciclo 2013		TOTAL	No DE PARTICIPANTES X EVENTO	TOTAL PARTICIPANTES SIN REPETIR
			PRIMERA	POSTRERA			
Beneficiarios Directos							
Taller de capacitación a técnicos de las organizaciones	Taller	1	8		1	8	8
Conformación de ECAS	Taller	10	250		10	250	250
<b>TOTAL</b>		<b>148</b>	<b>81</b>	<b>67</b>	<b>148</b>		<b>258</b>

**Cuadro No. 4 conformación de ECAS**

<b>Plan de Capacitación</b>		
<b>Nicaragua</b>		
<b>Organización / prod.</b>	<b># de ECA</b>	<b>Capacitados</b>
UCA San Ramón/ 350	2	50
UNAPA /450	2	50
<b>Honduras</b>		
ARSAGRO 800	1	25
SECRUCSO 700	1	25
APAO 300,	1	25
Asocial Yeguaré 120	1	25
ASOPRANO / 733	1	25
<b>El Salvador</b>		
Cooperativa El Garucho	1	25
<b>Total</b>		<b>250</b>

Para alcanzar el total de los 2000 beneficiarios se plantea generar una rueda de negocios donde se brinde un acompañamiento por parte del PAC para beneficiar la producción de por lo menos 2000 productores.

## **VI. Seguimiento y evaluación del proyecto:**

Con el fin de mantener un soporte formal de resultados alcanzados el proyecto deberá mantener medios de verificación que llenen los requisitos de Red SICTA. Es por esto que se desarrollarán a través de un esfuerzo conjunto entre el la coordinación técnica, Red SICTA y los aliados, instrumentos de registro, reportes, actas y otros medios que permitan medir los efectos alcanzados. Estos instrumentos se ejemplifican a continuación.

### **7.1. Comité de coordinación**

Se deberá conforma un comité coordinador responsable de la planificación operativa, ejecución y seguimiento de las actividades del proyecto. Este deberá estar conformado por representantes de las diferentes instituciones que conforman la alianza y, para el caso de El Salvador, miembros de las diferentes zonas del país. Este comité estará liderado por la entidad coordinador del proyecto – Cooperativa El Garucho.

### **7.2. Línea base**

La construcción de la línea base será una de las primeras actividades para brindar seguimiento a los alcances del proyecto. Esto permitirá contar con un punto de partida sobre el cual podremos comparar la mejoría en relación a los indicadores establecidos.

Esta podrá ser construida a través de entrevistas o grupos focales de una muestra de los

productores, tomando en cuenta los esquemas de comercialización y los precios obtenidos a partir de estos.

### **7.3. Protocolos de validación y difusión**

Será desarrollado con la participación directa del equipo técnico y los participantes de las ECAS y está directamente relacionado con la metodología de difusión a través de las ECAS y la construcción de una curricula participativa con todos los miembros. Esto permitirá desarrollar temáticas acorde a las necesidades, tal como lo plantea la metodología de ECAS.

### **7.4. Registro de información de campo**

Se diseñará un manual que contenga las herramientas o formatos para el registro de información de campo como puede ser precios de venta, número de socios, producción percapita, producción total entre otros, de manera que se cuente con la información registrada en un mismo formato para facilitar el análisis de los datos.

Otras acciones que deberán considerarse el sistema de seguimiento y evaluación es la ejecución de una evaluación intermedia del proyecto, la que deberá realizarse como mínimo a los seis primeros meses de iniciado el proyecto. Así mismo al final del proyecto se realizará una auditoría externa como soporte del manejo financiero de los recursos.



## VII. Marco lógico

Descripción del proyecto	Indicador de desempeño	Medios de Verificación	Supuesto
<b>OBJETIVO:</b> Vinculación de las organizaciones de pequeños productores al mercado mediante el diseño planificación y ejecución de mecanismos instrumentos y herramientas innovadoras de comercialización para mejorar los ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Al menos 2,000 Productores centroamericanos asociados a la red regional de comercialización han mejorado su utilidad por la mejora de los precios de venta del frijol en un 10%.</li> <li>○ Los consumidores de frijol reciben un frijol de muy buena calidad y a mejores precios</li> <li>○ Al menos el 15% de los beneficiarios son mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Línea base</li> <li>○ Informes de avance del proyecto</li> <li>○ Informe de evaluación del proyecto.</li> </ul>	<b>El proyecto se ha ejecutado exitosamente</b>
1.Fortalecer las capacidades de gestión empresarial de las organizaciones de productores para la inserción a los mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Al menos 5 organizaciones pertenecientes a la red regional de comercialización están insertas en el mercado nacional y regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contratos de compra-venta</li> <li>○ Memoria de reuniones regionales.</li> </ul>	Se cumplen los criterios de calidad del frijol.
2. Desarrollar mecanismos e instrumentos innovadores para incrementar el volumen de negocios de forma rentable y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ha incrementado los volúmenes de comercialización en un 15%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Línea base e informe de evaluación</li> </ul>	
<b>DIFUSION Y DIVULGACION DE LA TECNOLOGIA</b>		○	
<b>Resultado 1.1:</b> Organizaciones de productores han desarrollados capacidades empresariales que les permiten una mejor inserción a los mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grupos de productores insertos en los mercados</li> <li>○ Los grupos realizan negocios de forma asociativa.</li> <li>○ Los productores negocian bajo precios competitivos que pudieran beneficiar a los consumidores también</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informe de proyecto</li> <li>○ Contratos de compra ventas</li> </ul>	○ Los productores han sido capacitados en Escuela de campo de Agro negocio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1.1.1.</b> Se han desarrollado 10 Escuelas de Campos en empresarialidad y comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se definen criterios de selección de productores.</li> <li>○ (1) Capacitación metodología ECAs y Capacitación en gestión agro empresarial y asociativa con apoyo del PAC al equipo técnico que desarrollará las ECAS. (10 técnicos)</li> <li>○ 8 Diagnóstico socio empresarial con el apoyo del PAC (1 por organización)</li> <li>○ Implementación de escuela de Campo. (10 ECA )</li> <li>○ 11 sesiones por ECA</li> <li>○ Visita de asistencia técnica 20 en cada ECA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Guía para selección de participantes.</li> <li>○ Informe de eventos</li> <li>○ 8 documentos de diagnóstico elaborados</li> <li>○ Hojas/informes de visitas.</li> </ul>	○ Los productores participan activamente en las ECA
- A1.1.2. Se han graduado 250 productores de escuela de campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 250 cincuenta productores reciben certificado de graduación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Certificado de participación</li> </ul>	○ Todos los productos son perseverante en las ECAs
<b>Resultado 1.2</b> Desarrollado e implementadas experiencias asociativas de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se comparte Experiencias asociativas de comercialización que les permiten comprender el funcionamiento de los mercados con el apoyo del PAC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informe</li> </ul>	Se realizan sistematización de las experiencias.
○ <b>A.1.2.1.</b> se desarrollan 5 experiencia asociativa de	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de mercado destino (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informe de evento</li> </ul>	

Descripción del proyecto	Indicador de desempeño	Medios de Verificación	Supuesto
mercado (identificación, ficha de producto) con participantes en las ECA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demanda del mercado (5)</li> <li>○ Ficha de producto para el mercado de destino (5)</li> <li>○ Reuniones de trabajo (10 )</li> </ul>		
<b>Resultado 2.1</b> Funcionando una red regional de gestión del conocimiento en la cadena de frijol, para mejorar los procesos de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La red regional es constituida.</li> <li>○ Se dispone de información de oferta y demanda de frijol acorde a las ventanas comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Documento de constitución</li> <li>○ Documento de caracterización de mercado que incluya aspectos de calidad del mercado</li> </ul>	
<b>A2.1.1.</b> Constitución de red regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Red regional funcionando, con programación de reuniones.</li> </ul>	Documento de constitución Memoria de reuniones virtuales	
<b>A2.1.2.</b> Se dispone de información de oferta y demanda de frijol acorde a las ventanas comerciales a través de una caracterización del mercado regional. Con el apoyo del PAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Información de mercado actualizada en el observatorio</li> </ul>	Espació en el observatorio para información de red de comercialización.	Las organizaciones dispuestas a compartir información. Observatorio funcionando
<b>Resultado 2.2</b> Definidos e implementación los planes y estrategias de negocios por las organizaciones participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las organizaciones participantes elaboran e implementan planes y estrategias formulados en las ECAs.</li> <li>○ Los productores comercializan de forma asociativa su producción de frijol</li> </ul>	Contratos de compra – venta	
<b>A2.2.1</b> Se cuenta con 8 planes y 5 estrategias de comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las ECAs. Elaborarán sus planes y estrategias de forma participativa, con el apoyo del técnico y el PAC.</li> </ul>	8 Documentos de planes de negocios 5 documentos de estrategias de comercialización 1 estrategia de comercialización 1 modelo de negocios	Los productores se comprometen y cumplen con los planes y estrategia.
<b>Resultado 3.</b> Realizadas las actividades de seguimientos y evaluación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Línea de base realizada en los países participantes del proyecto.</li> <li>○ Sistema de seguimiento y evaluación realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Documento de línea de base.</li> <li>○ Base de datos.</li> </ul>	Se cuenta con las capacidades necesarias para el desarrollo de estas actividades.

## VIII. Presupuesto

El proyecto tiene un monto total de US\$ 70,500 dólares, de los cuales US\$ 45,000 (64%) son cofinanciados por el Proyecto Red SICTA - IICA con financiamiento de COSUDE y US\$ 25,500 (36%) es aportado por los miembros de las organizaciones aliadas.

Del monto total del proyecto se contabiliza US\$ 45,000 dólares (64.0%) relacionados a los recursos en efectivo que requiere el proyecto los cuales serán aportados por Red SICTA y los US\$ 25,500 restantes (36%) son recursos en especie que serán aportados por todos los aliados.

**Cuadro No 6: Resumen del presupuesto del proyecto**

ALIADOS	APORTES				
	EFFECTIVO	% EFFECTIVO	ESPECIE	% ESPECIE	TOTAL US\$
Red SICTA	45,000.00	64%			<b>45,000</b>
Coop. El Garucho			4,350	6%	<b>4,350</b>
ASOPRANO			3,350	5%	<b>3,350</b>
UNOPROL			8,900	13%	<b>8,900</b>
UCA SAN RAMON			4,450	6%	<b>4,450</b>
UNAPA			4,450	6%	<b>4,450</b>
<b>total</b>	<b>45,000.00</b>	<b>64%</b>	<b>25,500</b>	<b>36%</b>	<b>70,500</b>
<b>% de aportes</b>	<b>64%</b>		<b>36%</b>		<b>100%</b>

El presupuesto global se ha dividido en dos componentes: 1) Difusión y divulgación y 2) Seguimiento y evaluación. Tal como se muestra en el cuadro a continuación.

El componente con mayores recursos es el de difusión y divulgación (1) con US\$ 64,500 dólares (91.49%), los que serán cofinanciados por Red SICTA y los aliados. Este componente concentra las acciones en desarrollar los mecanismos para la difusión y promoción de la tecnología tales como: eventos de capacitación y difusión a técnicos, promotores y productores, diseño y reproducción de material técnico, diseño de instrumentos para el seguimiento y evaluación del proyecto.

El componente de difusión estará cofinanciado de la siguiente manera Red SICTA con un monto de US\$ 45,000 (69.77%), Cooperativa el Garucho con un monto de \$2,350 (3.64%), ASOPRANO US\$ 2,350 (3.64%), UNOPROL con un monto de \$7,900 (12.25%), UCA San Ramón con un monto US\$3,450 (5.35%) y UNAPA con un monto de US\$ 3,450 (45.35%). Este monto está orientado a cubrir los costos para, alimentación y movilización para el desarrollo de eventos de capacitación y difusión, diagnósticos, implementación de escuelas de campo, elaboración de estrategias de negocios, ruedas de negocios y costo del personal técnico.

El componente de seguimiento y evaluación con un monto presupuestado de US\$ 6,000 dólares equivalente al 8.51% del monto total, será cofinanciado en un 100% con recursos de los aliados de la siguiente manera: Cooperativa el Garucho con un monto de \$2,000 (33.33%), ASOPRANO US\$ 1,000 (16.67%), UNOPROL con un monto de US\$ 1,000 (16.67%), UCA San Ramón con un monto US\$ 1,000 (16.67%) y UNAPA con un monto de US\$ 1,000 (16.67%). Las actividades relacionadas con este componente es el desarrollo de mecanismos e instrumentos para registrar, informar las acciones

desarrolladas y medir los efectos alcanzados por el proyecto tales como la línea base, registro y procesamiento de información generada por el proyecto.

#### IX. Cuadro No 7: Resumen de aportes de aliados al proyecto

COMPONENTES	MONTO (US\$)	%	APORTES	APORTES	APORTES	APORTES	APORTES	APORTES	APORTES
			Red SICTA	Coop. El Garucho	ASOPRANO	UNOPROL	UCA SAN RAMON	UNAPA	TOTAL
DIFUSION Y DIVULACION	64,500.00	91.49%	45,000.00	2,350.00	2,350.00	7,900.00	3,450.00	3,450.00	64,500.00
SEGUIMIENTO Y EVALUACION	6,000.00	8.51%	0.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	6,000.00
<b>TOTAL DE APORTES (US\$)</b>	<b>70,500</b>	<b>100%</b>	<b>45,000.00</b>	<b>4,350.00</b>	<b>3,350.00</b>	<b>8,900.00</b>	<b>4,450.00</b>	<b>4,450.00</b>	<b>70,500.00</b>
<b>TOTAL DE APORTES (%)</b>			64%	6%	5%	13%	6%	6%	100%

#### X. Cronograma de desembolsos

El monto del proyecto es de US\$70,500 dólares, Red SICTA aportará en efectivo la cantidad de US\$45,000 dólares, que será manejado por la Cooperativa El Garucho en una cuenta bancaria exclusiva. La entrega se ha planificado en tres desembolsos correspondientes al 40, 45 y 15 % de acuerdo a las características propias de las acciones a realizar para la buena marcha del proyecto.

El primer desembolso del 40 % se realizará luego de la firma del contrato (Cooperativa El Garucho-IICA Red SICTA), por un monto de US\$18,089. Este primer desembolso está planificado para la definición de instrumentos para el seguimiento y evaluación del proyecto (línea base, protocolos, material técnico, etc.), así como iniciar las primeras acciones de capacitación de los técnicos, desarrollo de agenda de negocios, y establecimientos de escuelas de campo.

Un segundo desembolso de 45% se realizará contra la entrega a satisfacción del primer informe intermedio, por un monto de US\$20,366 dólares. Este está orientado a financiar una consultoría para dar seguimiento a las Escuelas de Campo según la curricula impartida, realización de reuniones virtuales y realización de una rueda de negocios.

Un tercero y último desembolso será reembolsado a la unidad ejecutora contra entrega de informe final y auditoría externa una vez finalizado el proyecto, el cual será por un monto de US\$6,545 dólares correspondiente al 15% restante del total aportado.

Por tanto estos recursos deberán ser asumidos en su momento por la unidad ejecutora para el cumplimiento de las actividades de cierre relacionadas con la evaluación y sistematización del proyecto.

La coordinación técnica por su parte descentralizará los recursos financieros necesarios a la administración de cada una de las organizaciones e instituciones aliadas, a fin de garantizar la ejecución física y financiera del plan de acción de cada aliado. Para ello siguiendo el comité de coordinación deberá tomar la decisión de la periodicidad (mensual, bimensual y/o trimestral) de los desembolsos de acuerdo a los planes definidos en la estrategia de intervención del proyecto.

**Cuadro No 8: Resumen del cronograma de desembolso  
Fuentes de cofinanciamiento Red SICTA**

ALIADOS	APORTES						
	I DESEMBOLSO		II DESEMBOLSO		III DESEMBOLSO		TOTAL
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	
RED SICTA	18,089.00	40%	20,366.00	45%	6,545.00	15%	45,000.00
<b>TOTAL</b>	18,089.00	40%	20,366.00	45%	6,545.00	15%	45,000.00

## XI. Relación Beneficio Costo

Descripción	ES		NIC		HN	
	Sin innovación	Con innovación	Sin innovación	Con innovación	Sin innovación	Con innovación
Precio de compra al productor US\$/qq	40.00	45.00	20.00	27.00	23.00	27.00
Ingreso adicional del productor US\$/qq	0	5.00	0	7.00	0	4.00
% de incremento de precios		12.5 %		35 %		17.39 %
Precio de venta del Centro de Acopio y Servicio US\$/qq		55.00		40.00		40.00
<b>Costo incremental unitario</b>		5.5		6.00		6.00
Margen del CAS US\$/qq		4.00		7.00		7.00

Se ha tomado el costo relacionado al incremento generado por la generación de valor que se lleva a cabo en los CAS y son ellos los que obtienen esa ganancia adicional.

También se ha promediado el incremento en el costo donde los más eficientes pueden llegar a US\$ 4.00 y los menos eficientes a US\$ 7.5 -8.00.

## ANEXOS

### 12.1. Roles de los actores de la alianza

Aliado	Responsabilidades
<p><b>ADMINISTRADORA Y COORDINADORA DEL PROYECTO</b></p> <p><b>1. Cooperativa el GARUCHO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar comité de coordinación del proyecto con participación de los aliados.</li> <li>2. Brindar seguimiento técnico del proyecto definiendo mecanismos para la planificación, seguimiento y evaluación de la marcha del proyecto.</li> <li>3. Administrar los recursos financieros conforme normativas contables, llevando controles específicos para el manejo de los recursos aportados por Red SICTA y contrapartidas de aliados, en el caso que otros aliados depositen a la cuenta.</li> <li>4. Diseñar en coordinación con los aliados los instrumentos de seguimiento y evaluación del proyecto (Protocolos, material técnico para la difusión, línea base, formatos de registros de información, etc.)</li> <li>5. Apoyar en la coordinación de eventos de capacitación para el equipo técnico, promotores y productores mediante eventos de capacitación, difusión e intercambio de experiencias sobre el uso y manejo de las tecnologías, así como brindar acompañamiento técnico y metodológico durante las replicas de los eventos de capacitación y difusión.</li> <li>6. Provisionar a las organizaciones aliadas los recursos financieros programados en el proyecto, para la ejecución de las metas de cada organización aliada.</li> <li>7. Elaborar, diseñar, reproducir con apoyo de PAC y los aliados el material técnico de las tecnologías a promocionar en el proyecto.</li> <li>8. Compilar y sistematizar la información generada en las Escuelas de Campo en coordinación con los aliados.</li> <li>9. Informar técnica y financieramente, según reglamento operativo, al IICA Red SICTA y a aliados sobre los avances y resultados las actividades que se desarrollen en el marco del proyecto.</li> <li>10. Apoyar en la ejecución de auditoría a la finalización del proyecto.</li> </ol>
<p><b>ASOPRANO, UNOPROL, UCA SAN RAMON, UNAPA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar activamente en el comité de coordinación para la planificación, seguimiento y evaluación del proyecto.</li> <li>2. Disponer el equipo de promotores para el establecimiento, seguimiento e informe de unidades de validación y demostrativas de tecnologías uso de cubierta plástica en el secado de frijol establecidas con técnicos y promotores.</li> <li>3. Apoyar dinámicamente el proceso de diseño de instrumentos de seguimiento y evaluación del proyecto. (Protocolos, material técnico para la difusión, línea base, formatos de registros de información, etc.)</li> <li>4. Participar y replicar eventos de capacitación (talleres demostrativos, charlas, giras de intercambio y días de campo) a promotores y productores para la difusión y divulgación de las tecnologías.</li> <li>5. Brindar acompañamiento metodológico a los técnicos y promotores de las organizaciones aliadas, durante las replicas de los eventos de capacitación y difusión.</li> <li>6. Proveer material divulgativo a las y los promotores y productores para la difusión de</li> </ol>

Aliado	Responsabilidades
	<p>las tecnologías</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Elaborar informes técnicos y administrativos, de los recursos asignados por la Cooperativa El Garucho para la ejecución de las acciones en el marco del proyecto, de acuerdo al reglamento operativo de los fondos asignados por los aliados.</li> <li>8. Cuantificar en especie y efectivo los aportes de la institución (técnico, equipos de comunicación y movilización) para la ejecución del proyecto.</li> </ol>
<p><b>Oficina IICA El Salvador/Programa hemisférico de Agronegocios</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoramiento técnico en la caracterización del mercado de frijol de los tres países</li> <li>2. Desarrollo de capacidades a técnicos facilitadores de las ECAS y responsables de los CAS como reforzamiento a la metodología CEFES <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de material didáctico</li> <li>2. Facilitación de los talleres de capacitación</li> <li>3. Aplicación de los instrumentos PAC</li> </ol> </li> <li>3. Acompañamiento y asistencia técnica a la elaboración e implementación de planes de negocios de los CAS</li> </ol>
<p><b>Enlace y punto focal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo en la elaboración de plan de trabajo del proyecto</li> <li>2. Apoyo y seguimiento para elaboración de reportes.</li> <li>3. Acompañamiento en logística de eventos de capacitación y difusión</li> <li>4. Apoyo en el seguimiento técnico del proyecto definiendo mecanismos para la planificación, seguimiento y evaluación de la marcha del proyecto.</li> </ol>

**12.1. Memoria de cálculo del presupuesto**

COMPONENTE	U / M	CANT.	COSTO UNITARIO (U\$)	COSTO TOTAL (U\$)	APORTES						TOTAL
					Red SICTA	Coop. El Garucho	ASOPRANO	UNOPROL	UCA SAN RAMON	UNAPA	
<b>1. Difusión y divulgación</b>					<b>45,000</b>	<b>2,350</b>	<b>2,350</b>	<b>7,900</b>	<b>3,450</b>	<b>3,450</b>	<b>64,500</b>
<b>Unidades de capacitación y difusión</b>					<b>8,510</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>1,000</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>10,510</b>
Transporte para capacitación		10	430	430	430						430
(1) Capacitación metodológica al equipo técnico que desarrollará ECA. (10 técnicos)	capacitación	6	1263	4080	4080						4,080
8 Diagnostico socio empresarial (1 por organización)	documento	8	250	2000		250	250	1000	250	250	2,000
Contratación de consultor para capacitación en ECAS	Consultoría	1	4000	4000	4000						4,000
<b>Eventos de capacitación y difusión tecnología</b>					<b>36,490.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>6,900.00</b>	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>	<b>53,990.00</b>
Implementación de escuela de Campo. (10 ECA )	ECA	10	2250	22500	22500						22,500
Visita de asistencia técnica 20	Visita	200	28	5600	5600						5,600
sesiones de seguimiento	Consultoría	1	1000	1000	1000						1,000
12 Reuniones Virtuales.	Reunión	12	50	600	600						600
8 planes de negocio (1 por organización)	Documento	8	500	4000		500	500	2000	500	500	4,000
5 estrategias (2 Nicaragua, 2 de Honduras y 1 de Salvador)	Documento	5	500	2500		500	500	500	500	500	2,500
2 Agendas de Negocio	Documento	2	1500	3000	3000						3,000
Ruedas de Negocios (9)		6	500	3000	3000						3,000
Gastos Bancario		1	790	790	790						790
Costo del personal Técnico		10	1100	11000		1100	1100	4400	2200	2200	11,000
<b>2. Seguimiento y evaluación del proyecto</b>						<b>2,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>6,000.00</b>
Línea base		1	6000	6000		2000	1000	1000	1000	1000	6,000
<b>TOTAL</b>				<b>70,500</b>	<b>45,000.00</b>	<b>4,350.00</b>	<b>3,350.00</b>	<b>8,900.00</b>	<b>4,450.00</b>	<b>4,450.00</b>	<b>70,500</b>



Memoria de cálculo de contrapartida de oficina/PAC IICA El Salvador

	cargo	No. de días	Costo por día	Total
Gerardo Escudero Columna	Representante	5	\$559	\$2,796
Edgar Cruz Palencia	Especialista en competitividad	15	\$170	\$2,544
Cindy Hernández	Especialista en Gestión de Conocimiento y Comunicaciones	18	\$65	\$1,170
Manuel Vásquez	Administrador	10	\$175	\$1,753
Margareth de Baires	Asistente de proyectos	10	\$88	\$880
Instalaciones		12	\$ 150	\$1800
PAC (Programa Hemisférico de Agronegocios IICA)	Especialista en agronegocios	22	\$350	\$7,700
<b>total</b>		<b>58</b>		<b>\$16,843.00</b>

Los gastos aportados por la oficina de IICA en El Salvador y el Programa Hemisférico de Agronegocios IICA están desglosados según el tiempo de cada elemento de apoyo estimado. Para el caso del representante y el especialista en competitividad juegan un papel de asesores a lo largo de todo el proyecto, la especialista de gestión de conocimientos y comunicaciones estará a cargo de apoyar en la visualización de las acciones, el administrador apoyara en asesorar que los procesos y productos entregados y ejecutados sean acorde a los lineamientos de IICA, la asistente de proyectos apoyara en la logística de las actividades que se complementen con apoyos de la oficina. Finalmente el apoyo del PAC será el descrito en el documento y esta costeadado de acuerdo a las horas que éste destinara a apoyar el proyecto.

## 12.2. Memoria de cálculo del cronograma de desembolso

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROYECTO: Desarrollo de una Plataforma Empresarial para la vinculación de Organizaciones de Pequeños Productores de Frijol a los mercados														
COMPONENTES- RESULTADOS	ACTIVIDADES	APORTE RED SICTA	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO											
			I			II			III			TOTAL US\$	%	
			cantidad	US\$	%	cantidad	US\$	%	cantidad	US\$	%			
<b>OBJETIVO:</b> Vinculación de las organizaciones de pequeños productores al mercado mediante el diseño planificación y ejecución de mecanismos instrumentos y herramientas innovadoras de comercialización para mejorar los ingresos.														
<b>1. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN</b>														
<b>Resultado 1.1: Organizaciones de productores han desarrollados capacidades empresariales que les permiten una mejor inserción a los mercados</b>														
A1.1.1. Se han desarrollado 10 Escuelas de Campos en agro negocio.	(1) Capacitación metodológica al equipo técnico que desarrollará ECA. (10 técnicos)	36,610.00	6	16,510.0	45 %	6	18,300.0	50 %	90	1,800.00	5%	36,610.00	100 %	
	Transporte para capacitación		10											
A1.1.2. Se han graduado 250 productores de escuela de campo	Implementación de escuela de Campo. (10 ECA )		4											6
	2. Visita de asistencia técnica 20 contratación de consultor para capacitación		150 1											40
<b>Resultado 2.1 Funcionando una red regional de gestión del conocimiento en la cadena de frijol, para mejorar los procesos de comercialización</b>														
A2.1.2. Se dispone de información de oferta y demanda de frijol acorde a las ventanas comerciales	sesiones de seguimiento (consultoría)	1,600		0%	1	1,250.0	78 %	7	350.00	22 %	1,600	100 %		
	12 Reuniones Virtuales.		4										5	
<b>Resultado 2.2 Definidos e implementación los planes y estrategias de negocios por las organizaciones participantes.</b>														
	2 Agenda de Negocio	6,000.00	1	1,500.0	25 %	1	500.0	8%	5	4,000.00	67 %	6,000.00	100 %	
	Ruedas de Negocios (6)		0											
<b>2. Gastos Administrativos</b>														
	Gastos Bancario	790.00	0.1	79.0	10 %	0.4	316.0	40 %	0.5	395.00	50 %	790.00	100 %	
	<b>TOTAL</b>	<b>45,000.00</b>		<b>18,089.00</b>	<b>40 %</b>		<b>20,366.00</b>	<b>45 %</b>		<b>6,545.00</b>	<b>15 %</b>	<b>45,000.00</b>		