

NO



**M
E
M
O
R
I
A**

SEMINARIO TALLER

IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL

9 de febrero del 2001

**Zamorano
Centro Internacional de
Capacitación W.K. Kellogg**

CONTENIDO

| | | |
|-----|--|----|
| I. | INTRODUCCION | 3 |
| II | OBJETIVO GENERAL..... | 4 |
| III | METODOLOGIA DEL SEMINARIO TALLER..... | 5 |
| IV | PROGRAMA..... | 6 |
| V | DESARROLLO..... | 7 |
| | A. CONFERENCIAS | 7 |
| | RESUMEN DEL III FORO INTERAMERICANO SOBRE MICROEMPRESA | 8 |
| | EL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS, PROEMPRESAH | 9 |
| | ALIANZA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE GRUPOS ORGANIZADOS, ENTRE LA OFICINA EN HONDURAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA DE LA COMUNIDAD EUROPEA Y PROEMPRESAH..... | 15 |
| | CAPACITACION A CAPACITADORES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL ALIANZA PROMOSTA-PROEMPRESAH..... | 18 |
| | DESARROLLO DE MICROEMPRESAS EN CENTROS DE EDUCACION MEDIA ALIANZA INICE-PROEMPRESAH..... | 29 |
| | ASESORIA LEGAL A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS..... | 31 |
| | ALIANZA ENTRE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SERVICIOS FINANCIEROS. CASO FINSA-U.E.-FONAPROVI-PROEMPRESAH | 33 |
| | B TRABAJO DE GRUPOS..... | 35 |
| VI | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 36 |
| VII | ANEXOS | 37 |
| | ANEXO 1. Lista de Participantes por Institución, Servicios Financieros y No Financieros Ofrecidos y/o Demandados..... | 38 |

**SEMINARIO TALLER
"IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA RURAL EN HONDURAS"**

ORGANIZADORES

ZAMORANO,

Dr. Keith L. Andrews,
Director General

Dr. Mario Contreras,
Director Ejecutivo

Marcos Rojas, M.Sc.
Líder de PROEMPRESAH

Iván Rodríguez, MBA
Coordinador de Capacitación de Capacitadores, PROEMPRESAH

Personal de apoyo administrativo:

Lic. Luis Armando Pérez
Asistente Administrativo de PROEMPRESAH

Florinda Alvarez
Reproducción

Nancy C. Peralta
Secretaría

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Representación en Honduras

Lic. Olga Patricia Falck
Especialista Sectorial

IV PROGRAMA

SEMINARIO TALLER "IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL"

Centro Internacional de Capacitación W.K. Kellogg
9 de febrero del 2001

Programa:

- | | |
|-------------|---|
| 8:15-8:30 | Inauguración |
| 8:30-9:20 | Introducción Resumen del III Foro Interamericano sobre Microempresa Ing. Iván Rodríguez, Coordinador de Capacitación a Capacitadores, PROEMPRESAH. |
| 9:20-9:40 | <i>Receso</i> |
| 9:40-10:30 | El Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras PROEMPRESAH Ing. Marcos Rojas de la Torre, Líder de PROEMPRESAH |
| 10:30-12:00 | Experiencias en el establecimiento de alianzas para beneficio de las Microempresas Rurales. Caso 1: Desarrollo Empresarial con Grupos Organizados, Seguridad Alimentaria/UE-PROEMPRESAH. Lic. Karen Mc Hugh. Caso 2: Capacitación a Capacitadores para el Desarrollo Empresarial Rural, PROMOSTA/PROEMPRESAH. Ing. Alain Hermosilla Caso 3: Desarrollo de Microempresas en Centros de Educación Media INICE-PROEMPRESAH. Lic. Teresa Guevara. Caso 4: Asesoría Legal a MYPES, Abogado Waldo Rivera Portillo |
| 12:00-1:00 | <i>Almuerzo</i> |
| 1:00-1:40 | Alianza Estratégica entre Servicios de Desarrollo Empresarial y Servicios Financieros para el Desarrollo de la Microempresa. Caso FINSA-PROEMPRESAH. Ing. José Manuel Figueroa, Director FINSA/UE. |
| 1:40-2:30 | Trabajo de Grupo Mecanismos adecuados para el establecimiento de Alianzas Estratégicas entre y dentro de Servicios Financieros y Servicios No Financieros. |
| 2:30-3:20 | Presentación de Trabajos de Grupos Mecanismos adecuados para el establecimiento de Alianzas Estratégicas entre y dentro de Servicios Financieros y Servicios No Financieros. |
| 3:20-3:30 | Conclusiones y Recomendaciones |
| 3:30-3:45 | Clausura Refrigerio |

RESUMEN DEL III FORO INTERAMERICANO SOBRE MICROEMPRESA¹

*Iván Rodríguez, MBA
PROEMPRESAH, ZAMORANO*

Durante esta conferencia de cuatro días, celebrada en Barcelona España, con el auspicio de la Agencia Española de Cooperación Internacional, quedó demostrado el creciente avance de las microfinanzas y de los servicios de desarrollo empresarial orientados a los emprendedores más humildes de América Latina y el Caribe. El foro, organizado por la Unidad de Microempresa del BID, resaltó el valor de la cooperación entre países, no sólo por vía de donaciones sino mediante la transferencia de conocimientos y experiencias entre países con similares grados de desarrollo. Más de 600 representantes de gobiernos, entidades donantes, instituciones del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, especialistas y académicos participaron en las sesiones plenarias y los talleres de trabajo del foro, donde se analizaron las más modernas técnicas y las experiencias más exitosas para promover el desarrollo de la microempresa, un sector fundamental en el combate a la pobreza y la desigualdad en América Latina y el Caribe. Entre las principales conclusiones y recomendaciones del encuentro figuraron: -Debe alentarse la creación de redes de cooperación entre organizaciones que trabajan en el campo de la microempresa a fin de mejorar la diseminación de conocimientos y tecnologías, así como para influir en la formulación de políticas públicas. -Es necesario privilegiar el papel de intermediarios que juegan las instituciones internacionales, las ONG's especializadas, las fundaciones y los gobiernos para poder sumar nuevos socios a las alianzas en favor de la microempresa. -Se notaron considerables avances en materia de microfinanzas en América Latina, donde muchas instituciones están agregando servicios como las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito, las hipotecas y los seguros a los tradicionales microcréditos. -En ese campo, los desafíos son ampliar la gama de servicios mediante productos innovadores, mejorar la eficiencia de las instituciones microfinancieras para bajar sus costos, robustecer su sostenibilidad abriéndoles acceso a los mercados de capital formales y modernizar las regulaciones que gobiernan al sector. - Se resaltó la importancia de la microempresa para fortalecer el tejido social de los países latinoamericanos y caribeños. -En ese sentido, sirvió de ejemplo la exitosa experiencia catalana en materia de invertir en el capital humano y sus emprendedores a fin de crear una economía más fuerte y una sociedad más justa. -En ese sentido, es indispensable involucrar al sector público para que, mediante buenas leyes y regulaciones, genere un clima favorable para el desarrollo de la microempresa. -Por su parte, las instituciones dedicadas a apoyar a la microempresa tienen el deber de lograr un equilibrio que combine su misión social con la eficacia empresarial, a fin de sacarle el mayor provecho a sus recursos. -Para ello, las organizaciones deberán tratar a los subsidios que puedan conseguir como verdaderas inversiones, asegurándose de que los servicios que ofrecen sean sostenibles. -Las fronteras que delimitaban a la empresa social se están volviendo más difusas. Ese concepto hoy puede abarcar tanto a ONG y a fundaciones como a instituciones de los sectores privado y público. -En materia de cooperación internacional, se destacó la necesidad de desarrollar más mecanismos para la transferencia de conocimientos sobre microempresa y microfinanzas. Con esas herramientas, los países podrán aplicar más eficientemente sus recursos.

¹ Tomado del resumen oficial del sitio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dirección <http://www.iadb.org>

ZAMORANO
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS,
PROEMPRESAH
CONVENIO ZAMORANO-BID/FOMIN

Marcos Rojas de la Torre, M.Sc.
Líder de PROEMPRESAH

En Honduras, durante las últimas décadas la asistencia técnica en el mercado que atiende el Programa se ha caracterizado por tener un enfoque dirigido exclusivamente al aumento de la producción agrícola, bajo un sistema de transferencia gubernamental gratuito con efectos de dependencia paternalista.

La Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial promueve el cambio de este sistema mediante la integración de los servicios de capacitación, asistencia empresarial, orientación a mercados y transferencia de tecnología, e introduciendo el concepto de pago por los servicios ofrecidos.

El Programa parte de la definición de un empresario exitoso quien es aquel que desarrolla una empresa acertadamente, introduciendo en el mercado uno o varios productos o servicios que sirvan para satisfacer las necesidades de los clientes y permitan a su empresa generar utilidades, asumiendo funciones técnicas, económicas, financieras y comerciales.

La Escuela Agrícola Panamericana, mejor conocida como Zamorano, es una institución privada de educación superior sin fines de lucro, que esta participando activamente en el desarrollo del sector rural. Con esta finalidad, desarrolló desde 1991 hasta 1996 la metodología que se aplica en el Programa, misma que es el resultado de una investigación aplicada conducida en 10 micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas y agroindustriales de Honduras.

A continuación se describe la eficacia de la formulación del Programa; la penetración en el mercado; el desarrollo institucional; y, el liderazgo y la innovación.

EFICACIA DE LA FORMULACION DEL PROGRAMA

| OBJETIVOS | MERCADO QUE ATIENDE | SERVICIOS DEMANDADOS | METODOS DE SELECCIÓN PRELIMINAR DE CLIENTES | METODOS DE EVALUACION DE CLIENTES |
|---|--|---|---|--|
| <p>El fin del programa es contribuir a la transformación de los micro, pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales del sector rural de Honduras en empresarios exitosos y ambientalmente responsables.</p> <p>El propósito del programa es poner a prueba un sistema piloto de servicios para facilitar dicha transformación</p> | <p>La población meta del programa incluye 3 segmentos con características particulares, misma que esta conformada por:</p> <p>a) 40 Grupos Organizados de micro, pequeños y medianos productores agrícolas y empresarios agroindustriales</p> <p>b) 300 Jóvenes potenciales empresarios; y,</p> <p>c) 180 funcionarios de 30 Organismos de Desarrollo proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica.</p> <p>El Programa promueve la participación de la mujer para desarrollar sus habilidades y capacidad organizativa en actividades agroindustriales.</p> | <p>Grupos Organizados: Servicios integrados de capacitación, asistencia empresarial, orientación al mercado y tecnología.</p> <p>Capacitadores: Capacitación en la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial y seguimiento en su aplicación.</p> <p>Jóvenes Potenciales Empresarios; Capacitación como agentes del proceso de transformación y capaces de resolver los retos agrícolas, de recursos naturales y de desarrollo que enfrentan sus comunidades.</p> | <p>La selección preliminar de los clientes parte de la ejecución de una estrategia de mercadeo que incluye visitas personales, reuniones de promoción y entrega de material informativo. Además incluye visitas a Zamorano a fin de dar a conocer a la institución responsable de la ejecución del programa.</p> <p>Como instrumentos. Para la selección de los clientes se establecieron Criterios específicos de Elegibilidad para los Grupos Organizados, Organismos de Desarrollo y Jóvenes Potenciales Empresarios.</p> <p>Los clientes del programa firman un convenio de prestación de servicios donde se describen los compromisos de responsabilidad y riesgos mutuos</p> | <p>El Programa persigue la satisfacción de sus clientes, y para este fin emplea un sistema de monitoreo y seguimiento interno y una evaluación externa por parte de una Firma Consultora.</p> <p>El Programa es evaluado por la Firma Consultora Externa EQUINOCCIO S.L., con una evaluación Intermedia y una ex-post.</p> <p>La selección de la Firma Consultora se realizó por medio de una licitación internacional siguiendo los procedimientos establecidos por el BID.</p> <p>Se establecieron indicadores verificables de desempeño para cada uno de los segmentos de la población meta.</p> <p>La evaluación Intermedia fue realizada aplicando aspectos conceptuales de las metodologías CIPP, de la Unión Europea, y del BES utilizando en las evaluaciones del BID, y con diferentes diseños para cada uno de los segmentos.</p> <p>El Programa, como resultado de esta evaluación, fue calificado como "Eficiencia de Ejecución de Alto Nivel"</p> <p>La evaluación ex-post se realizará al finalizar el Programa.</p> |

ESTRATEGIAS DE MERCADEO, EJECUCIÓN Y RETROALIMENTACIÓN PARA LOS CLIENTES.

Estrategias de Mercadeo. El Programa tienen como **estrategia de mercadeo** para los Grupos Organizados (GO's) y los Organismos de Desarrollo (OD's) el identificar a potenciales clientes en cada uno de estos segmentos, realizar visitas personales e invitarlos a una reunión en Zamorano o en la sede de un posible cliente, en la cual se informa sobre los objetivos del programa, los servicios que se ofrecen en forma integral, su costo y forma de pago. También se explica el requisito de la firma de un convenio entre PROEMPRESAH y el cliente en el cual se estipulan las responsabilidades de las partes. Además, se presentan videos promocionales y testimonios de otros clientes sobre sus experiencias con la Metodología Zamorano.

También se destaca la experiencia de Zamorano en Desarrollo Empresarial, la experiencia del personal técnico responsable de la ejecución del programa y el apoyo de varios especialistas de la institución en la implementación, lo cual garantiza la eficiencia y calidad de los servicios. Al finalizar la reunión se entrega un formulario de solicitud de ingreso para ser llenado por aquellos clientes que deseen participar en el Programa.

La estrategia de mercado para los jóvenes potenciales empresarios (JPE) incluye reuniones de promoción en Zamorano a las cuales se invitan a ejecutivos y personal técnico del Instituto Nacional de Investigación y Capacitación Educativa, INICE, directores departamentales y distritales de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y directores de los Centros de Educación Media (CEM's) de la zona de influencia de Zamorano. En estas reuniones se presenta la misma información que a los GO's y OD's, y además se destaca la importancia de la incorporación de actividades productivas como parte de la formación educativa que ofrecen estos centros. También se promueven reuniones promocionales en los CEM's en las cuales participan el director, profesores y estudiantes de los primeros años de secundaria.

Las reuniones de promoción en Zamorano se completan con una gira interna en la institución a fin de que los potenciales clientes conozcan las facilidades que dispone (plantas agroindustriales, laboratorios, facilidades de alojamiento, cafetería, etc.), destacándose la disponibilidad de un Centro de Capacitación con tecnologías aplicables a los clientes del programa.

Estrategia de Ejecución. El Programa es ejecutado por Zamorano y tienen como parte de su estructura a un Comité Técnico que es el responsable de la supervisión y asesoría del mismo. Este Comité esta integrado por representantes de los beneficiarios, del sector privado, de la Representación del BID en Honduras y de Zamorano.

La estrategia de ejecución consiste en la aplicación de la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial, misma que se fundamenta en los principios del Aprender-Haciendo, innovación, creatividad y competitividad. Además, se caracteriza por su enfoque participativo, inductivo, gerencial, de comercialización, con carácter integral e interdisciplinario, para atender las demandas de los clientes. Promueve la participación de la mujer rural como un ente activo en todas las etapas del sistema agrocomercial.

Su ejecución tiene un horizonte de tres años, tiempo en el cual se espera formar empresarios exitosos (individuos/grupos y empresas) y ambientalmente responsables, capacitadores de OD's que irradien la filosofía del programa; y, JPE los cuales representan un elemento clave para la sostenibilidad de los efectos del Programa a largo plazo.

Para alcanzar estos resultados el Programa tiene una Unidad Ejecutora con los siguientes componentes:

- a) Componente I: Asistencia Técnica y Servicios de Apoyo Empresarial a Grupos Organizados
- b) Componente II: Capacitación de Capacitadores y Apoyo Gerencial a Empresarios Jóvenes; y,
- c) Componente III: Sistema de Monitoreo, Evaluación y Seguimiento.

La capacitación tiene un balance teórico-práctico de 40% y 60%, respectivamente, y responde a las necesidades de los clientes de los tres segmentos determinadas mediante una investigación participativa de pre-capacitación.

En el proceso de capacitación se aplican las metodologías de Educación Basada en Competencia (Competency-Based-Instruction) y del Modelo Experiencial, lo cual permite al participante tener una experiencia concreta, observar y reflexionar sobre la misma, formar conceptos y generalizar, y poner a prueba en nuevas situaciones. La capacitación se complementa con giras y visitas a supermercados, proyectos o Centros de Educación Media, dependiendo de los segmentos atendidos.

Los cursos de capacitación de capacitadores tienen como objetivo irradiar la filosofía del programa y están dirigidos a técnicos de OD's, públicos y privados, y de programas y proyectos de desarrollo, dedicados a actividades de capacitación y asistencia técnica.

La asistencia técnica y empresarial a los GO's se basa en el Diagnóstico Empresarial que se realiza al inicio de las actividades y responde a las necesidades expresadas por los clientes. Se ofrece mediante visitas de 2-4 días por mes y comprende el asesoramiento en la identificación y selección de rubros de producción, preparación de estudios de factibilidad, entrega de tecnología para producción y valor agregado, diseño y desarrollo de productos y procesos, producción a escala comercial y un plan de mercadeo, el cual enfatiza la construcción de marcas como el activo principal de la empresa. El mercadeo esta apoyado por el Sistema de Información de Mercados (SIM) sobre precios de productos e insumos, lo cual facilita la toma de decisiones por parte de los clientes. Además, Zamorano a diseñado y construido maquinaria y equipo apropiados para ser vendidos a los clientes del Programa.

La **construcción de marcas** se realiza con medios alternativos de comunicación masiva y se implementa en los lugares de expendio de los productos (supermercados y otros). Comprende el dar información a los clientes sobre los atributos especiales de los productos, degustaciones y entrega de recetarios, entrega de muestras, sondeos de opiniones de los clientes e impulso del producto en el punto de venta. La construcción de marcas es ejecutada por los socios de los GO's que tienen la responsabilidad del mercadeo y que han sido capacitados como Fuerza de Ventas. Para estas actividades son apoyados por técnicos del Programa, especialistas de la institución y estudiantes avanzados de Zamorano.

El seguimiento a los JPE capacitados consiste en apoyarlos en la organización de microempresas en sus respectivos CEM's.

Retroalimentación para los Clientes. El Programa realiza actividades de monitoreo y seguimiento con el propósito de generar información para uso gerencial sobre el cumplimiento de indicadores verificables así como sobre las opiniones de los clientes y la efectividad del mismo. Con esta información se presentan recomendaciones que permiten conseguir un alto desempeño. Dentro de la programación se incluye la presentación de resultados a los clientes.

Indicadores de Desempeño. Se aplican para evaluar el efecto y el impacto del Programa y dar seguimiento a los clientes. Los indicadores usados son los siguientes:

Para los Grupos Organizados: Indicadores productivos, económico-financieros, ambientales, administrativos y organizativos, de calidad, de capacitación y asistencia técnica y empresarial, y de actitud y opinión sobre el programa.

Para el Sistema de Información de Mercados: Indicadores de comercialización y aplicación del sistema.

Para los Organismos de Desarrollo: Indicadores de eficiencia, capacitación y actitud y opinión sobre el programa.

Para los Jóvenes potenciales empresarios: Indicadores de eficiencia, de capacitación y de actitud y opinión sobre el Programa.

También se incluyen indicadores sociales considerando los siguientes aspectos: La dinámica social, dinámica de grupo, interrelación interna y externa, género y actitud del grupo frente al Programa.

Como impacto del modelo se evalúa la irradiación de la filosofía del Programa a nivel nacional y en la región centroamericana.

II. PENETRACION EN EL MERCADO

El Programa hasta el 2001 ofreció servicios a 37 GO's, con 1240 socios activos, ubicados en la Zona Central de Honduras, 276 capacitadores de 62 OD's y 277 JPE y 3 coordinadores y 23 profesores que proceden de 11 Centros de Educación Media ubicados en la zona de influencia de Zamorano.

A los GO's se ofrecen servicios de capacitación, asistencia empresarial, transferencia de tecnología y orientación al mercado, mismos que son apoyados por el SIM mediante la publicación de boletines quincenales con precios de productos e insumos. A los capacitadores de los OD's se ofrecen cursos de capacitación sobre la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial, con una duración de dos semanas no consecutivas, con un total de 90 horas o una semana intensiva con un total de 50 horas; a los JPE, se ofrecen cursos de capacitación de dos semanas no consecutivas con un total de 90 horas. Estos jóvenes tienen la responsabilidad de ejecutar un proyecto productivo en los Centros de Educación Media de los cuales proceden. El Programa da seguimiento a estas actividades durante el primer año después de la capacitación. Como apoyo a los JPE, el Programa ha diseñado un curso especial de Capacitación de Capacitadores para técnicos del INICE, directores departamentales y distritales de la SEP, y directores y profesores de los Centros de Educación Media a fin de que apoyen en la ejecución de los proyectos productivos.

El Programa ha desarrollado **alianzas estratégicas** con organizaciones e instituciones que ofrecen servicios no financieros y financieros a fin de ejecutar con alta eficiencia sus componentes. Se han establecido alianzas con: el Proyecto de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea, el Proyecto de Modernización de los Servicios Agrícolas, PROMOSTA, el INICE, el Programa de Financiamiento para el sector Rural en Apoyo de la Seguridad Alimentaria, FINSA, y con el sector privado en el área de la asesoría legal.

La promoción hacia los empresarios destaca los potenciales endógenos de los clientes y la fortaleza de la Metodología Zamorano. Enfatiza la experiencia institucional en el desarrollo empresarial, así como en la disponibilidad de recursos humanos altamente especializados e infraestructura apropiada para conducir capacitaciones teórico-prácticas. El Programa responde a la competencia mediante servicios de alta calidad y convenios de prestación de servicios compartiendo riesgos y resultados con los clientes.

El Programa en sus cuatro años de operaciones, ha logrado visibilidad en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en el sector rural, lo cual se manifiesta por la demanda que existe por los servicios.

El Programa tienen una estrategia que incluye una visión del futuro que le permite tener un crecimiento de acuerdo a la demanda de los servicios que ofrece. En este sentido responde a y crea nuevas oportunidades manteniendo un equilibrio entre competitividad, creatividad y crecimiento que darán como resultado su sostenibilidad. Además, esta filosofía se inculca en los clientes.

III. DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Programa es parte de las actividades de proyección de Zamorano, las cuales sirven como un mecanismo de doble vía: desarrollar el sector rural y fortalecer los servicios de educación de la institución.

El Programa tiene como principales fortalezas la experiencia de Zamorano en Desarrollo Empresarial y su personal altamente calificado. En su administración aplica enfoques modernos para la motivación del personal y el trabajo en equipo. Su personal participa activamente en un programa de capacitación orientado a fortalecer la capacidad individual y de grupo para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

El Programa tiene un esquema organizacional funcional, que incluye estructura, definición de funciones, sistema de administración de personal y un adecuado sistema de información y control, respaldados por el sistema central de Zamorano. La Unidad Ejecutora cuenta con un personal clave (6 permanentes) y el apoyo de 10 consultores externos, contratados específicamente para la implementación del Programa. Además cuenta con el apoyo de especialistas de la institución.

Para la selección del personal se han establecido perfiles con requisitos mínimos de educación y experiencia. Este personal es evaluado de acuerdo a su desempeño y siguiendo los sistemas establecidos por el BID y Zamorano.

Para la sostenibilidad el Programa ha establecido un sistema de cobro por los servicios que ofrece a los GO's y a los OD's; debido a su condición económica los JPE están excluidos del pago. Los GO's pagan el 40% de los costos directos de los servicios. De este monto, el 50% es cancelado en efectivo, a partir del segundo año en cuotas semestrales o anuales, sin intereses, y con un plazo de hasta 4 años; el otro 50% es cancelado con trabajos comunitarios. Los GO's de Mujeres pagan la mitad de estos valores. Los OD's pagan el 60% aproximadamente de los costos directos por participante en los cursos de capacitación de capacitadores.

Los recursos generados por estos cobros permitirán al Programa continuar con sus actividades por un año y medio adicional una vez que concluya el convenio suscrito entre Zamorano-BID/FOMIN, mismo que tienen una vigencia de 4 años y siete meses, hasta abril del año 2001.

Zamorano esta realizando gestiones con varios donantes e instituciones a fin de ampliar la escala de las actividades programáticas considerando que existe demanda por este tipo de servicios a nivel nacional y centroamericano y que es una necesidad para el desarrollo del sector rural.

Para ampliar el impacto, el Programa ha promovido la formación de una empresa privada comercializadora de productos generados por los GO's. Además, estudia la posibilidad de establecer un servicio de certificación de calidad de los productos y ampliar el uso del SIM, mediante el establecimiento de Centros de Información Comunitarios.

Para los OD's el Programa ha superado la meta respecto al número de técnicos capacitados lo cual le ha permitido contribuir en mayor escala al cambio en su filosofía de oferta de servicios. Con los JPE se ha introducido un cambio significativo en el sistema educativo al dar énfasis en su formación en la ejecución de proyectos empresariales.

V. LIDERAZGO E INNOVACION

Zamorano ha promovido la participación de estudiantes avanzados de los dos últimos años, apoyados por personal docente, en la ejecución de varias actividades del Programa, tales como: preparación de estudios de factibilidad, producción primaria, valor agregado y mercadeo. Además, ha formado a varios estudiantes de último año, con orientación en Desarrollo Rural, en la aplicación de la Metodología Zamorano.

Para el financiamiento del Programa, Zamorano contribuye con USD795,200.00 y BID/FOMIN con USD1,892,300.00 lo cual representa un costo total de USD2,687,500.00. La institución facilita la participación del personal docente en varias actividades y facilita el uso de plantas agroindustriales, laboratorios y del Centro de Capacitación con tecnología propia para la ejecución del Programa. Además, a adecuado sus servicios contables financieros y de auditoría interna para el servicio del Programa.

El Programa ha promovido y divulgado sus resultados en el ámbito nacional e internacional. Existen en Honduras y Centroamérica altas posibilidades de ampliar el Programa e inducir cambios en mayor escala en el sector rural.

Zamorano, a través de sus unidades especializadas ha contribuido significativamente en el desarrollo de productos y procesos, apertura de mercados y desarrollo de marcas, así como con la entrega de material genético (semillas de nuevas variedades), paquetes tecnológicos y el desarrollo de equipo y maquinaria sencillos aplicables a las micro y pequeñas empresas.

La estructura programática del programa incluye un plan de negocios, estrategias de mercado y de implementación y planes operativos anuales, los cuales son revisados y actualizados trimestralmente. El Programa prepara anualmente un informe técnico y un informe financiero, los cuales son sometidos a la aprobación del BID. También incluye la ejecución de una evaluación intermedia y otra ex-post. En ambas se evalúan impactos en los clientes y en grupos de control. Además, esta sujeto a auditorías externas por parte del BID.

Los líderes de Zamorano y PROEMPRESAH visualizan a este tipo de programas como una alternativa importante para el fortalecimiento económico del sector rural de Honduras y de la Región Centroamericana. La ejecución de Programas similares estimulará el cambio de visión de los productores agrícolas a formarse con una mentalidad empresarial y contribuirá a la transformación del modo de ofertar servicios de los OD's y el sistema educativo del país.

ALIANZA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE GRUPOS ORGANIZADOS, ENTRE LA OFICINA EN HONDURAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA DE LA COMUNIDAD EUROPEA Y PROEMPRESAH.

Lic. Juan Francisco Vásquez
Oficina de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea

La oficina de Seguridad Alimentaria de la Comunidad Europea en Honduras, inicio sus operaciones en el país en el mes de diciembre de 1996, y dentro de sus primeras actividades estuvo la de dar seguimiento a los Proyectos y Programas que la Comisión de la Comunidad Europea había financiado en el país a través de SECPLAN, dentro del marco de cooperación y apoyo a la Seguridad Alimentaria, dentro de estos proyectos el Zamorano, ejecutaba el proyecto de formación de recursos humanos, que consistía en capacitación a técnicos y pequeños productores en varias áreas de la producción agrícola, con esta experiencia la oficina de Seguridad Alimentaria conoció a través del Departamento de Desarrollo Rural del Zamorano el programa PROEMPRESAH en términos generales.

La idea de utilizar la metodología de PROEMPRESAH nace a raíz de una propuesta que hizo a Seguridad Alimentaria, la Asociación Hondureña de Mujeres Campesinas AHMUC, la propuesta trataba de obtener apoyo financiero, para atender técnica y financieramente a grupos de mujeres campesinas de la región sur del país para incorporarlas en un proceso de diversificación y valor agregado de productos locales.

Así, se penso que el programa PROEMPRESAH de Zamorano era el que justamente podría apoyarles en esta iniciativa por lo que se tomó la decisión de conocer mas a detalle el programa PROEMPRESAH, analizar las posibilidades de un apoyo financiero por parte de la oficina de Seguridad Alimentaria y propiciar el acercamiento de AHMUC y PROEMPRESAH.

Todo lo anterior era coincidente, debido a que la oficina de Seguridad Alimentaria, tenía un interés especial de financiar un proyecto para mujeres campesinas, que les permitiese incorporarse al proceso productivo y encontrar nuevas alternativas de mejorar sus ingresos familiares.

En este marco, en noviembre de 1997, se inicio la implementación de un apoyo con la metodología de PROEMPRESAH, en una primera etapa a 8 grupos de mujeres campesinas, el primer grupo que ingreso fue Unión y Esfuerzo, ubicado en la comunidad de Galeras, el Paraíso, En 1988 se incorporaron 7 grupos de mujeres campesinas de la región sur del país afiliadas a AHMUC, posteriormente se amplió el financiamiento a PROEMPRESAH en una segunda etapa, para la incorporación de 16 grupos mas de mujeres campesinas ubicadas en los departamentos de Santa Bárbara, Cortés, La Paz, El Paraíso y Comayagua, en el año de 1999 se efectuó un nuevo apoyo para atender 5 grupos mas incluyendo en esta oportunidad a una empresa asociativa campesina de transformación y servicios.

La metodología utilizada es la que PROEMPRESAH a diseñado y desarrollado, los servicios para el apoyo a los 29 grupos están orientados a tres áreas:

- 1- Asistencia técnica y servicios de apoyo empresarial.
- 2- Capacitación de capacitadores.
- 3- Materiales y equipo.

Es importante resaltar en esta estrategia de implementación por parte de PROEMPRESAH, varios puntos positivos como ser:

- Se trabaja basándose en lo que existe en las comunidades, recursos propios de la economía local y no se introducen nuevos rubros de producción.
- Se enfatiza en dar valor agregado a la producción local, lo que implica y conlleva a un fortalecimiento de la economía local.
- El trabajo es en base, a la introducción y adopción de tecnología sencilla al alcance de esta población meta y no basándose en tecnología sofisticada.
- Se enseña a los grupos los conceptos básicos de higiene, como preparar los alimentos y productos y como conservarlos.
- Se introduce el concepto de calidad de los productos y a mejor calidad mejor precio.
- El incremento en los ingresos que resultan de las actividades económicas, se traduce en una independencia financiera de las mujeres y esto contribuye fuertemente a su auto estima.
- El enfoque es 100% participativo, son los grupos quienes identifican los rubros de producción y su potencial, el papel del Zamorano es puramente de asesoría y acompañamiento técnico a las decisiones tomadas por los grupos.
- Se valoriza el concepto de organización y solidaridad entre los grupos, de tal forma que el trabajo que realizan es solamente posible debido al alto grado de organización interna
- Se valoriza también los trabajos comunitarios de los grupos.

El apoyo financiero de la Comunidad Europea a sido en total de \$ 78,764.87, que corresponde al 50% del valor del costo de la asistencia a cada grupo, por un periodo de 3 años. El grupo paga un porcentaje en efectivo por la asistencia técnica y para completar el 50% que le corresponde, realiza trabajos de desarrollo comunitario en su comunidad.

Para la atención de estos grupos, PROEMPRESAH ha dispuesto un personal técnico de alta calidad y el dispositivo logístico con que cuenta el programa.

RESULTADOS.

En términos concretos los resultados han sido muy buenos, pero vale la pena puntualizar algunos aspectos interesantes en este proceso de apoyo a estos grupos organizados que reflejan los resultados obtenidos y que se puede observar en dos momentos o situaciones, "como se encontraban antes de ser apoyados por el proyecto y como se encuentran actualmente".

Desde el punto de vista de la Oficina de Seguridad Alimentaria de la Comunidad Europea en Honduras, estos grupos de mujeres rurales por sus condiciones de escaso acceso a recursos económicos y en la mayoría de los casos madres solteras jefes de familia y con pocas alternativas para enfrentar la pobreza las coloca en una situación de inseguridad alimentaria por lo que para esta oficina de cooperación es una población meta de prioritaria atención, por lo que el solo hecho de haberlas identificado, fortalecer y propiciar un cambio en su organización, de gremial a empresarial y capacitarlas ya es un gran avance y un resultado muy positivo.

La población directamente atendida con este proyecto en los 29 grupos es de 341 mujeres y 135 hombres, para un total de 476 beneficiarios. En el grupo de hombres se aglutina a 6 empresas campesinas de base.

De acuerdo al informe anual del año 2000, del proyecto PROEMPRESAH, los resultados han sido muy buenos y aparte de la capacitación recibida se pueden cuantificar de la siguiente manera.

- En organización , 27 grupos han gestionado la obtención de personería jurídica de los cuales 16 ya recibieron este documento que los identifica como una empresa formal reconocida por las leyes del país.
- En producción, entre los 29 grupos elaboran 21 rubros de producción que se comercializan en mercados locales y regionales, entre estos productos se pueden mencionar la producción de pan,

rosquillas, arroz, jabón, shampoo, artesanías, condimentos varios, tostado de café, hamacas, cereal de soja y vino. Un gran paso que han dado 4 grupos apoyados por este proyecto es que han logrado registrar y matricular sus productos en supermercados de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

- En acceso a financiamiento, 10 grupos han sido apoyados para la gestión del crédito y han tenido acceso a distintas fuentes de financiamiento con montos significativos, para la producción y servicios de microcrédito, esto es relevante por que estos grupos antes no tenían esta alternativa.
- En cuanto al cumplimiento de sus compromisos 7 grupos pagaron en efectivo lo que les correspondía por servicios de asistencia técnica brindados por PROEMPRESAH, el monto ascendió a L.24,336.00. En los trabajos comunitarios que han estado orientados a servicios ambientales e infraestructura, 5 grupos han cancelado totalmente este pago y en total los 28 grupos han cancelado un valor de L.1,336,096.85 por este concepto. Este comportamiento de los grupos en cumplir su contraparte demuestra que se han apropiado conscientemente del proyecto y que hay un impacto y beneficio no solo en el interior del grupo, sino también en la comunidad.

Se pude hablar mucho mas de los resultados de esta alianza que a favorecido a estos 29 grupos organizados, y siempre daremos con un balance positivo, dado que la condición de los mismos es mucho mejor que cuando ingresaron al proyecto. Entonces concluimos que el esfuerzo a valido la pena y el apoyo financiero a sido bien aprovechado. Por otra parte, Zamorano a validado y ratificado una gran estrategia y experiencia de desarrollo rural, con un sector que ha estado postergado, y que ahora demuestra una actitud diferente, con una mejor visión y que ha entrado con vigor a un proceso de desarrollo empresarial rural.

CAPACITACION A CAPACITADORES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL ALIANZA PROMOSTA-PROEMPRESAH

Ing. Alain Hermosilla
Gerente UAP PROMOSTA

Esta presentación está basada en la síntesis de la IV conferencia electrónica de FIDAMERICA²

La crisis de los esquemas convencionales de extensión agropecuaria¹

La extensión agropecuaria fue introducida a América Latina principalmente durante la década de los 50, con la misión de facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías desde los centros de investigación vinculados a lo que después se conocería como la Revolución Verde, hasta los agricultores y los campesinos. Este enfoque tradicional de la extensión agropecuaria, implícita o explícitamente concebía el proceso de innovación como un problema de organización de la diseminación y difusión de información, otorgando el rol de liderazgo a la investigación y colocando a los agricultores en un papel bastante pasivo de usuarios de tecnología, cuya única decisión consistía en adoptar o no los paquetes tecnológicos propuestos. La extensión, en este esquema, debía preocuparse de construir puentes a través de los cuales la información pudiera fluir de la forma más eficiente posible.

A poco andar, los decepcionantes resultados de este esquema condujeron a dotar a la extensión de una función educativa, complementaria a la de asistencia técnica propiamente tal. El supuesto tras esta reformulación era que los agricultores, en especial los más pequeños y pobres, carecían de las actitudes necesarias para incorporarse a procesos de modernización tecnológica, y que, en consecuencia, era necesario que la extensión propiciara un cambio en los criterios decisionales y en el comportamiento de los productores. Otra dimensión incorporada hacia fines de los 50 y, con mayor fuerza durante los 60, fue la creación de las instituciones nacionales de investigación agropecuaria, que debían contribuir a fortalecer la base local de información y conocimientos necesaria para asegurar el flujo de información a través de los servicios de extensión.

A fines de los 60 y durante los 70, surgieron las primeras voces que cuestionaron los principios de fondo que sustentaban estos esquemas, reclamando por una nueva concepción centrada en facilitar procesos de comunicación en los que los productores y las comunidades rurales jugarían un papel activo y protagónico. Las teorías de la educación popular (notablemente, el trabajo de Paulo Freire) y el enfoque de sistemas aplicado a la investigación y a la extensión (iniciado en América Latina en proyectos clásicos como el Plan Puebla en México y, más claramente, en el Proyecto Caqueza de Colombia y varios proyectos del CATIE en Centro América), lideraron este proceso crítico e iniciaron la construcción de nuevas opciones y aproximaciones al problema del desarrollo tecnológico campesino.

Durante la década de los 80 el esquema convencional hizo crisis y terminó con el colapso de la mayoría de las agencias nacionales de extensión agropecuaria. El desenlace fue propiciado por fenómenos externos e internos. Entre los primeros se pueden destacar los siguientes: (a) la consolidación en América Latina de un nuevo paradigma económico y social, orientado a facilitar la inserción de los países en la economía global, en base a producciones competitivas y rentables; b) los efectos de los programas de ajuste estructural que afectaron al conjunto del sector público tras la meta de ordenar y reducir drásticamente el gasto público y el tamaño del estado, privatizando muchas de sus funciones y transfiriendo responsabilidades a los gobiernos locales y regionales; (c) el surgimiento de una nueva visión del desarrollo, que otorgaba a los propios productores, sus organizaciones y sus comunidades, la responsabilidad central y protagónica, colocando al estado en un rol subsidiario o facilitador, centrado en la creación de oportunidades de acceso a bienes y servicios, y con una creciente focalización hacia comunidades rurales pobres, y que además se

² www.fidamerica.cl

preocupaba por distinguir entre programas con un objetivo de fomento productivo y aquellos de corte asistencial social.

Entre los fenómenos endógenos desencadenantes de la crisis de los sistemas de extensión, se deben enfatizar los siguientes: (a) la casi nula participación o espacio institucional otorgado a los productores para controlar el servicio y poder exigir resultados y normas de desempeño (muchas veces por razones de control político y social, los servicios de extensión para campesinos se concebían como una función y responsabilidad no solo exclusiva, sino casi monopólica del estado, y se pensaba que su eficiencia y desempeño dependían básicamente de la calidad de la tecnocracia responsable de su diseño y conducción); (b) la corrupción, el clientelismo y la exagerada burocratización de muchas agencias de extensión que condujeron a la pérdida de su legitimidad frente a los agricultores; (c) la carencia casi estructural de presupuestos de operación que dificultaba y entorpecía la permanencia de los extensionistas en el campo; (d) sus esquemas de organización y planificación que no otorgaban primacía el logro de resultados; (e) sistemas de evaluación e incentivos a los extensionistas que directa e indirectamente inducían a que estos en los hechos dedicaran gran parte de su tiempo a funciones distintas de la asesoría a los productores; (f) por sobretodo, el creciente consenso de que ni los países, ni los propios agricultores, estaban obteniendo beneficios suficientes que justificaran los miles de millones de dólares gastados en estos esquemas de transferencia de conocimientos agropecuarios.

Las experiencias a partir de la década de los 80

Ante este estado de cosas, los países de América Latina respondieron de manera diferenciada, construyendo y aplicando toda una gama de enfoques y modelos cuyo desempeño, evolución y análisis, han permitido enriquecer y dinamizar substantivamente el debate sobre la extensión agropecuaria. Las respuestas nacionales fueron desde la desaparición sin reemplazo de los servicios públicos de extensión y la posterior reflexión y discusión sobre el resultado de tal opción, con la consecuente imposición de medidas correctivas (siendo México el caso prototípico), hasta la descentralización radical de dichos servicios y la construcción de diversos esquemas de asociación público-privada para la prestación de asesoría técnica a los productores (siendo el caso chileno el más conocido).

Una conclusión de esta conferencia electrónica es que la sistematización, reflexión y aprendizaje sobre estas diversas experiencias, sus resultados y lecciones, probablemente va atrasada en relación a la experiencia práctica adquirida. Los esfuerzos parciales hasta ahora realizados han sido motivados más bien por el interés particular de promover tal o cual "modelo". Existe una demanda y una necesidad por una reflexión más general, que intente rescatar los principios comunes a los diferentes modelos operacionales, y hacer un análisis comparativo de las características y requisitos de los diversos mecanismos o fórmulas a través de los cuales dichos principios pueden expresarse en uno u otro país o contexto.

Privatización

Las experiencias realizadas desde inicios de los años 80, enfrentaron el desafío de compatibilizar la reforma de los sistemas de extensión y asesoría agropecuaria, con los objetivos de reducción del tamaño y rol del estado. Resultaba simplemente imposible sostener servicios públicos con miles de empleados fiscales actuando como extensionistas.

Ello dio lugar al fenómeno generalmente llamado de "privatización" de la extensión, pero que en verdad corresponde más a un esquema de "coproducción público-privada" del servicio a los productores. Este proceso fue probablemente el motor principal de los procesos de reforma de la década de los 80, y ciertamente guió la transformación de muchos de los sistemas nacionales. Se basó en el principio de desacoplar o desvincular el financiamiento de la implementación, en los sistemas de extensión y asesoría agropecuaria.

Las fórmulas o "modelos" a través de las cuales se implementa este principio son muy diversas, y dan cabida a distintas posibles combinaciones de participación pública y privada, tanto en la función de financiamiento como en la de implementación. Ello permite escapar al falso dilema entre servicios puramente públicos o puramente privados.

La intervención pública en el financiamiento de servicios de extensión y asesoría agropecuaria, se justifica ahí donde éstos:

- a. Favorecen directamente a comunidades rurales pobres, las cuales no podrían de otra forma tener oportunidades de acceso a los bienes y servicios requeridos para iniciar y sostener aquellos procesos de innovación que se estiman necesarios para mejorar su seguridad alimentaria y/o competir en los mercados.
- b. Favorecen a comunidades rurales cuyos sistemas agropecuarios se han visto directamente perjudicados por los procesos de apertura comercial, y donde se estima que la intervención pública es una medida compensatoria necesaria para facilitar la reconversión hacia nuevas formas de organización de la agricultura.
- c. Apuntan a la producción de bienes públicos, que por definición escapen a la esfera de la acción estrictamente privada.

Adicionalmente, las nuevas experiencias reconocen el principio de que los montos de los subsidios públicos que recibe cada agricultor o cada organización de agricultores, deben estar claramente estipulados, deben ser decrecientes en el tiempo, y deben tener un plazo en el cual se extinguen por completo.

En lo que corresponde al papel del sector privado (los productores y sus organizaciones), el principio generalmente aceptado es que, en los nuevos esquemas, los productores deben participar en el financiamiento del servicio desde el primer momento. La aplicación de este principio facilita la sostenibilidad del sistema en el tiempo (no solo por cuanto se incrementa la base de financiamiento, sino porque se establece un incentivo político que los tomadores de decisiones no pueden ignorar fácilmente), y genera condiciones más favorables para un mayor control social sobre la relevancia, orientación, eficiencia y resultados del sistema.

Los esquemas ensayados han sido diversos, desde la incorporación de matrices de cofinanciación pública-privada en que los agricultores cada año deben asumir un porcentaje creciente del servicio de acuerdo a una tabla preestablecida, hasta fórmulas de riesgo compartido y de participación en las ganancias.

Los resultados prácticos de la aplicación de este principio a menudo dejan mucho que desear, por diversos motivos, incluyendo: (a) por la inercia de una mentalidad asistencialista que considera que es una obligación casi ética del estado el financiar en forma total este tipo de servicios públicos, al menos hasta en tanto los productores consigan salir de su condición de pobreza; (b) porque en el caso de las comunidades rurales más pobres, el pago a los servicios de asistencia pública, por mucho que estos sean valorados, compite con necesidades tan básicas como la alimentación, la salud, o la sobrevivencia elemental de la pequeña finca familiar; (c) porque algunos bienes producidos por los sistemas de extensión y asesoría agropecuaria son bienes públicos y en consecuencia no existe una motivación para el pago privado; (d) porque las "reglas del juego" y las señales que los productores reciben muchas veces son confusas, poco claras o su cumplimiento no se fiscaliza en forma adecuada (siendo un caso común la coexistencia en un mismo lugar de servicios similares que compiten entre sí, algunos enteramente subsidiados y otros no).

De acuerdo a los diversos "modelos" empleados para aplicar el principio de "coproducción público - privada", el estado puede retener una o más de las siguientes obligaciones en el ámbito de la implementación: (a) la focalización del gasto público, a través de la definición de criterios de elegibilidad que indican cuáles productores y cuáles comunidades rurales pueden acceder al servicio; (b) la regulación del servicio, a través de la dictación de normas y reglamentos que establecen los derechos y deberes de las partes y algunas características del servicio, consideradas esenciales; (c)

el seguimiento y evaluación, a través de la definición de normas de desempeño y de criterios y procedimientos de evaluación.

En estos esquemas, el sector privado (definido ampliamente, para incluir, según cada caso, a los propios productores a través de sus organizaciones gremiales o económicas, a organizaciones intermedias sin fin de lucro, a empresas privadas de servicios de asistencia técnica, y, a veces, a agroindustrias y otros agentes de mercado) asume una o más de las siguientes responsabilidades en el ámbito de la implementación del servicio: (a) la prestación directa del servicio de extensión o asesoría agropecuaria a los productores; (b) la planificación y definición de los objetivos específicos que serán encarados por los productores y sus asesores; (c) la capacitación y el entrenamiento de los extensionistas y asesores; (d) el diseño de metodologías e instrumentos de diagnóstico, planificación, ejecución del trabajo de campo, seguimiento y evaluación; (e) la realización de los estudios de seguimiento y evaluación.

En comparación con lo que era habitual hace 20 o 30 años, el estado ha cedido un enorme terreno al sector privado en la implementación de los servicios. Sin embargo, en algunos casos, las fórmulas y mecanismos a través de los cuales se asegura el financiamiento público y el flujo de estos recursos a los actores locales (sean los productores o las organizaciones contratadas para brindar el servicio), muchas veces resultan en que el estado retiene un rol dominante en la administración del sistema. El sector público tiene la tendencia a retener atribuciones en temas que en principio podrían ser atendidos de mejor forma a través de una negociación directa entre productores y asesores (como, por ejemplo, la intensidad y duración del servicio, el monto de los honorarios de los asesores, la relación entre el número de productores y el número de asesores o extensionistas, y, notablemente, la selección del extensionista o de la organización o empresa que será contratada para prestar el servicio en tal o cual localidad, etc.)

Focalización

Una consecuencia muy importante de la anterior reflexión, es que ya no es sostenible el argumento de que el estado está obligado a atender y responder frente a cualquier tipo de demanda, de cualquier tipo de agricultor.

El principio general es que el esfuerzo público debe estar claramente dirigido a beneficiar *directamente* a ciertas categorías de productores o ciertos tipos de regiones, que son los que cumplen con criterios de elegibilidad asociados a los ámbitos o problemas que justifican una intervención del sector público (pobreza, reconversión productiva o producción de bienes públicos).

Las experiencias de los últimos 15 años han experimentado diversas fórmulas para mejorar la focalización y dimensionamiento de los servicios. Al inicio de la década de los 80, la mayoría de las experiencias en este sentido se basaron metodologías de focalización *ex ante*, a través de instrumentos técnicos de planificación, zonificación o tipificación. Por lo general, este tipo de esfuerzos fueron poco eficaces, al requerir información muy detallada y confiable, que o bien no estaba disponible o resultaba de un costo casi prohibitivo. Además, una vez establecidos los criterios operacionales de focalización, se enfrentaba el hecho de fiscalizar su adecuada aplicación y cumplimiento.

En parte por ello - y en parte por otras consideraciones que se discuten más adelante - se fue imponiendo el criterio de focalización desde la demanda más que desde la oferta, a partir de criterios generales de elegibilidad que representan o sintetizan la decisión política sobre quienes deben ser los usuarios *potenciales* del servicio. Establecidos estos criterios, se asume que todos los productores o regiones que los cumplen pueden potencialmente participar en el sistema, y que lo harán efectivamente quienes expresen una demanda en tal sentido, generalmente asociada al compromiso de asumir una serie de obligaciones y costos.

Eficacia

En los últimos quince años, no ha bastado que exista un problema de pobreza, de reconversión productiva o de producción de bienes públicos, para la toma de decisiones en el sentido de establecer un sistema de extensión o asesoría agropecuaria.

Los gobiernos reclaman *además* que existan suficientes antecedentes que permitan presumir que tales servicios tienen una real posibilidad de ser eficaces en el logro de sus objetivos, ya sea de abatimiento de la pobreza, creación de nuevas oportunidades para que los campesinos participen en la economía de mercado, promoción de procesos de reconversión, o producción de bienes públicos.

Un aspecto de particular importancia en muchos países, es la distinción entre programas con una clara orientación de fomento productivo y programas de asistencia social. La evidencia señala que los servicios públicos de extensión o asesoría agropecuaria no son la respuesta más eficaz para enfrentar problemas de desarrollo social, y es por ello que los países experimentan con fórmulas e instrumentos que pueden alcanzar este tipo de objetivos de manera más directa, más eficiente y, finalmente, más eficaz.

Descentralización

Muchas de las experiencias implementadas durante estos últimos años, se han realizado en el contexto del esfuerzo de descentralización del sector público (siendo los casos de Brasil y Colombia los más antiguos y conocidos).

Estas distintas fórmulas por lo general reconocen el principio de que un sistema de extensión y asesoría agropecuaria funcionará mejor si es un servicio descentralizado.

En algunos países, la responsabilidad sobre la provisión de servicios de extensión y asesoría agropecuaria ha sido entregada casi por completo a los gobiernos municipales. En otros, se han ensayado fórmulas de responsabilidad compartida entre los gobiernos centrales o federales, los gobiernos provinciales o estatales, y los gobiernos locales o municipales.

Uno de los beneficios más notorios de este esfuerzo ha sido su contribución a colocar un mayor número de profesionales y técnicos en los pueblos y comunidades rurales, en lugar de las capitales provinciales o nacionales, como era común anteriormente. El impacto de este efecto es difícil de medir, pero ciertamente debe haber contribuido notablemente a enriquecer el bagaje de conocimientos e información al alcance de las comunidades rurales, así como a la construcción de nuevos vínculos entre ellas y otros actores e instituciones.

La descentralización también ha ampliado la base de financiamiento de los servicios de extensión y asesoría agropecuaria, y ha generado mejores condiciones para su sostenibilidad política e institucional al generar un mayor interés y compromiso de parte de las autoridades locales y de agentes sociales interesados en mantener una herramienta que estiman útil para el progreso de sus comunidades.

Ampliación de los dominios de actividad de los servicios de extensión y asesoría agropecuaria

Las experiencias de reformas de los sistemas públicos de extensión y asesoría agropecuaria se realizaron en el contexto de profundos cambios en la economía y en los modelos económicos de los países de América Latina. Los productores ya no contaban con insumos y créditos fuertemente subsidiados y rara vez pagados, ni con instituciones públicas que compraban sus productos a precios garantizados. En el lapso de unos pocos años, muchos vieron sus mercados invadidos por productos similares a los que ellos tradicionalmente producían, solo que más baratos y de mejor calidad. En suma, los campesinos ya no enfrentaban el desafío de producir, sino el de competir en el mercado.

Por ello, las experiencias de los últimos años han ampliado los dominios de actividad de los servicios de extensión y asesoría agropecuaria, para incluir - junto a los temas más tradicionales de mejorar la producción y productividad primaria - aspectos de mercadeo, de acceso a servicios para la producción, desarrollo de capacidades de gestión y administración de fincas, articulación con los mercados de insumos, construcción de vínculos con agroindustrias y otros mercados dinámicos (muchas veces en el exterior), y articulación con los mercados de financiamiento. Como se discutirá más adelante, estas nuevas demandas de los agricultores han develado una segunda generación de problemas y carencias tanto en los servicios de extensión y asesoría agropecuaria, como en la formación de los propios extensionistas y asesores.

En muchos casos, un segundo eje de ampliación del dominio de actividad de los servicios de extensión y asesoría agropecuaria, está relacionado con la temática de la sostenibilidad ambiental del desarrollo, la conservación de los recursos naturales y los ecosistemas y el control de los efectos de la actividad agropecuaria sobre la salud de las poblaciones rurales y de los consumidores. Gran parte del instrumental metodológico, organizacional y técnico, se ha visto profundamente cuestionado por el surgimiento del tema ambiental.

Finalmente, un tercer eje de ampliación del dominio de actividad de los servicios de extensión y asesoría agropecuaria, surge de la necesidad de repensar y reconstruir el tejido organizacional de las comunidades rurales. Frente a los desafíos de la competitividad y de la gestión de los recursos naturales, ha sido imperativo desarrollar nuevas fórmulas de organización y de asociatividad de los productores. Las antiguas organizaciones, diseñadas básicamente como plataformas reivindicativas ante el estado, no solo fueron muy dañadas durante los años de gobiernos militares en la mayoría de los países, sino que resultaron ser estructuralmente ineficaces para organizar la acción colectiva de sus asociados ante los nuevos desafíos reseñados en los párrafos anteriores. Por ello, en los últimos años se han ensayado una gama de nuevas fórmulas de asociatividad, desde los esquemas campesino-a-campesino hasta el diseño de las denominadas organizaciones económicas o empresas asociativas campesinas. Se ha ido construyendo nuevas metodologías y nuevas tecnologías para el trabajo organizacional con los productores.

Un cuarto eje de ampliación de los dominios de extensión comienza surgir más recientemente, y es el diseño e implementación de nuevas actividades rurales no agropecuarias, que pueden generar nuevas fuentes de empleos e ingresos para las comunidades rurales, tales como el ecoturismo o el manejo y conservación de ecosistemas especiales o protegidos.

Participación

Producto del efecto combinado de todos los aspectos anteriormente señalados, y también debido al surgimiento de una nueva cultura y de nuevas teorías en la comunidad de agencias dedicadas a desarrollo, las nuevas experiencias de sistemas de extensión y asesoría agropecuaria, en diverso grado se han preocupado de colocar a los propios productores en el papel de agentes cada vez más activos y cada vez más responsables de la conducción, control y administración de estos servicios.

El principio claramente establecido es el logro de niveles efectivos de participación de los productores en la toma de decisiones, es una condición indispensable para que los sistemas de extensión y asesoría agropecuaria sean relevantes, eficaces y sostenibles.

En el seno de las nuevas experiencias de sistemas de extensión y asesoría agropecuaria, se ha verificado un verdadero "boom" de conceptos, enfoques, metodologías y técnicas tendientes a facilitar una mayor y más real participación de los productores. Muchas de estas experiencias han conducido a la construcción de un nuevo sistema de relaciones entre las comunidades rurales, el estado y sus agentes, y las organizaciones intermedias.

Pero concebir el desarrollo de estos sistemas en un horizonte de largo plazo, obliga a implementar mecanismos y procedimientos para medir y evaluar el progreso alcanzado en el logro de estas metas. En ausencia de sistemas de seguimiento y evaluación rigurosos y confiables, el "largo plazo" rápidamente se convierte en una excusa fácil de la ineficacia y de la utilización de estos sistemas para fines muy distintos a aquellos para los que fueron creados.

Facultar a los productores en relación a los servicios de extensión y asesoría

Ya se ha señalado que las experiencias de los últimos 15 años han colocado un fuerte acento en el tema de la participación de los productores, y que para ello se ha desarrollado una enorme gama de conceptos, fórmulas institucionales, metodologías e instrumentos operacionales.

Sin embargo, existen muchos argumentos para justificar la conveniencia de ir más adelante en este proceso. Cuanto más decisiva sea la intervención de los agricultores en la administración y financiamiento de los servicios, mayores serán las probabilidades de que éstos estén efectivamente orientados a la solución de problemas y a la consecución de objetivos relevantes y prioritarios, mayor será su eficiencia, y mayor será su sustentabilidad en el tiempo.

La clave radica entonces no solo en facilitar la participación, sino en facilitar el control de parte de los agricultores sobre la administración y los flujos de financiamiento de los servicios.

Como se señaló anteriormente, es aún común que numerosas decisiones de gestión y administración de estos servicios estén reservadas al estado, o a las organizaciones privadas sin fines de lucro (ONGs). Tales decisiones incluyen, por ejemplo, la selección y contratación de los extensionistas y asesores, la definición de los contenidos de los contratos (tareas, normas de desempeño según las cuales serán evaluados, obligaciones, escalas de remuneración, etc.), la definición de la composición y tamaño de los equipos técnicos, la definición de la relación entre el número de agricultores y el número de asesores, las metodologías a emplear en el trabajo de campo, la evaluación y calificación de desempeño a nivel de equipos y asesores específicos, etc.

Como en cualquier mercado de servicios, la responsabilidad sobre este tipo de decisiones debiera corresponder a los usuarios del servicio.

Ello implica por cierto ir resolviendo también una serie de problemas de poder característicos de las zonas rurales latinoamericanas, que podrían interferir para desvirtuar el efecto y el sentido de esta transferencia y verdadera "privatización" de las responsabilidades de gestión y administración, tales como el caudillismo, los clientelismos locales, la heterogeneidad social al interior de las comunidades, etc. Pero, por otra parte, tales tipos de relaciones de poder no están ausentes del sector público y de sus decisiones sobre quiénes ganan el contrato, qué extensionista se evalúa bien y a cuál se castiga, qué comunidad o qué organización accede al subsidio para poder contratar este tipo de servicios, o, finalmente, quién es el director o el jefe.

Finalmente, el control social sobre este tipo de servicios dependerá principalmente no del método que elijamos para facilitar la participación, sino del control sobre el flujo de recursos financieros que los sustentan.

Esta es la razón más importante detrás del argumento a favor de una creciente participación de los productores en el pago del servicio. Si su aporte es cero, la participación es una concesión de buena voluntad, y tendrá el alcance y estará sujeta a la satisfacción de las expectativas de quien aporta los recursos.

Durante la conferencia se discutieron dos enfoques para avanzar en este tema, en el caso específico de las comunidades rurales pobres, que materialmente no disponen de los recursos necesarios para financiar un porcentaje significativo del costo del servicio, o donde los recursos disponibles lógicamente se utilizan para la satisfacción de necesidades básicas.

Por una parte, se dieron ejemplos que indican que aún comunidades extremadamente pobres están dispuestas a contribuir al financiamiento, cuando se establecen sistemas de contrapartida con el estado o con organismos privados, cuando los aportes están clara y directamente relacionados a tareas o resultados mensurables, cuando los montos absolutos de aporte guardan relación con sus ingresos y con el valor de sus producciones, y cuando se les garantiza que el aporte externo se mantendrá en los mismos niveles, o se incrementará, si la comunidad incrementa su contribución.

Por otra parte, en la conferencia se conocieron experiencias sobre la canalización de los aportes externos, combinados con sistemas de ahorro. Este mecanismo transfiere a la comunidad el control del total del recurso externo para un año determinado - generalmente por montos relativamente bajos - en base a un contrato claro y exigible; el estado (o el organismo privado) simplemente cambia su modalidad de evaluación: si el contrato no se cumple, se suspenden los aportes en años sucesivos. Este tipo de experiencias ameritan ser conocidas y evaluadas en mayor profundidad, pues en principio ofrecen un mecanismo razonable para compatibilizar el principio de control local sobre los recursos de financiamiento, con el hecho material de la pobreza extrema de numerosas comunidades rurales latinoamericanas.

Servicios de asesoría para los pobres rurales

Muchos de los conceptos y enfoques aquí discutidos tienden a funcionar mejor cuando los usuarios de estos sistemas forman parte de mercados dinámicos de bienes y servicios agropecuarios y rurales. Estos mercados dan señales y ofrecen incentivos claros para la innovación y en consecuencia valorizan el acceso a servicios de asesoría; permiten rentabilidades que facilitan el pago privado de los servicios de asesoría; establecen normas de calidad y dan señales de precios que permiten evaluar rápidamente las bondades de una nueva tecnología ("dura" o "blanda"); etc.

Pero la gran mayoría de los campesinos latinoamericanos no operan en estas circunstancias favorables.

Una primera conclusión a extraer es que es indispensable y urgente desideologizar la discusión sobre los nuevos enfoques y sobre conceptos tales como el de "privatización" de estos servicios. La aplicación de nuevos principios en forma dogmática y mecánica resultará en la exclusión de hecho de los pobres rurales.

Pero, por otra parte, los viejos enfoques fracasaron especialmente en el caso de las comunidades y productores pobres. De tal forma que la alternativa no es la reproducción del paternalismo.

En la conferencia electrónica se señaló que los pobres rurales también participan activamente en sistemas de relaciones que les permiten acceder a información, a conocimientos, etc. Más importante aún, se presentaron casos que demostraron que los pobres rurales pueden construir nuevas estrategias de desarrollo, con impactos muy positivos sobre sus ingresos, si se facilitan algunos elementos como los siguientes:

- a. Poner en el centro de los objetivos, la búsqueda de actividades rentables, capaces de generar incrementos en el empleo y en los ingresos. Hay una tradición "agronomicista" que con sorprendente frecuencia conduce a seguir insistiendo - a pesar de fracasos acumulados durante décadas - en tratar de superar la pobreza en base a los aumentos de los rendimientos de producciones de bajo valor. La evidencia empírica es abrumadora: tales enfoques reproducen la pobreza. Es necesario, en consecuencia, ampliar las estrategias, para ir más allá de la optimización de las actividades agropecuarias tradicionales, y abrirse a nuevas oportunidades de generación de empleo e ingresos, incluyendo actividades económicas rurales no agropecuarias. La agregación de valor a los productos locales es parte esencial de una estrategia más amplia. Los comuneros de Puno, en Perú, cuyo caso conocimos en la conferencia, podrían haber insistido durante años en mejorar sus cultivos y crianzas tradicionales, para elevar los US\$ 916 que en promedio cada hogar obtiene por tal concepto, pero es la crianza y exportación de truchas la que ha permitido generar US\$ 220 adicionales por hogar. En suma, el objetivo de estos servicios en el caso de comunidades

- muy pobres, debe ser el construir puentes que permitan su inserción en mercados más dinámicos, en contraste con las visiones que más bien propugnan la construcción de trincheras para proteger o aislar a los pobres rurales de los efectos de los mercados.
- b. Comprender que, en estos casos de gran pobreza, el esfuerzo público será decisivo y determinante, y que los servicios de asesoría agropecuaria, en estas condiciones, no van a autofinanciarse sino en el muy largo plazo.
 - c. Dado el hecho de que el estado deberá asumir el grueso de la responsabilidad en el financiamiento de estos servicios para los más pobres, se corre el riesgo de reproducir las relaciones paternalistas que han caracterizado las relaciones entre el sector público y los pobres rurales. Para que ello no suceda, los servicios orientados a los pobres rurales pueden basarse en sistemas de "contratos" claros y exigibles que establezcan: las obligaciones, costos y beneficios de las partes, incluyendo los mecanismos apropiados para compartir o mitigar riesgos técnicos y económicos; los sistemas de seguimiento o fiscalización de tales acuerdos; las consecuencias del incumplimiento de las obligaciones contractuales. Asimismo, es necesario reconocer que las comunidades pobres no están intrínsecamente menos capacitadas para tomar en sus manos la dirección y el control sobre los servicios de asesoría técnica-económica.
 - d. Diferenciar nítidamente entre los programas de fomento productivo, y los sistemas de asistencia social directa que las comunidades pobres y los sectores sociales más vulnerables requieren. Los sistemas de extensión por lo general son pésimos instrumentos para la asistencia social, y la confusión de roles solo conlleva a una menor eficacia en el objetivo de abatir la pobreza.

Nuevos conocimientos y capacidades en los extensionistas o asesores

Uno de los temas sobre los que existió un mayor consenso en la conferencia, se refiere al hecho de que esta ampliación del dominio de actividad de los sistemas de extensión y asesoría agropecuaria, ha superado con creces a las capacidades, conocimientos y habilidades de los extensionistas y asesores, así como de las organizaciones y empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios. El perfil tradicional del extensionista no guarda relación con las exigencias contemporáneas.

En la conferencia se presentaron dos aproximaciones a este tema, que más bien constituyen énfasis no excluyentes entre sí, pero cuya articulación es una tarea pendiente.

Una línea de argumentación ha enfatizado en los cambios a lograr en la formación de los extensionistas o asesores. Se ha dicho gráficamente, que el "nuevo asesor" debe ser 33% gestor/gestor, 33% comunicador, y 33% técnico. Y se ha indicado, además, que debe ser capaz de realizar cada una de estas funciones con muchos más altos estándares de calidad que lo que es habitual hasta ahora. En este enfoque, se reclama una reforma profunda en la formación de los profesionistas y técnicos que se dedicarán a trabajar en servicios de extensión o asesoría, en las universidades y escuelas técnicas intermedias. Se constata que los curriculums de estudio por lo general son absolutamente anticuados, como también lo son los métodos de enseñanza y aprendizaje.

Otras contribuciones presentadas en la conferencia, siguen una aproximación más institucional, que tiene que ver con la organización de la oferta de servicios de asesoría. Se indica que los nuevos servicios de asesoría técnico-económica deben ser capaces de identificar y atraer las necesidades de conocimientos demandas para cada caso específico. Un mercado de servicios de este tipo debe alejarse de esquemas que tienden a inflexibilizar y estandarizar la composición de los equipos técnicos, optando más bien por normas que permitan la contratación de equipos de trabajo conformados según los requisitos de cada problema y cada demanda. Un problema que persiste de épocas anteriores es la falta de equilibrio entre asesores con una formación más bien generalista, y asesores o personal de apoyo altamente especializados, capaces de reforzar las capacidades instaladas localmente en momentos y temas específicos, y de otros que puedan contribuir con miradas más bien estratégicas y de diseño de opciones de largo plazo, vinculadas a las tareas de

planificación y evaluación. Finalmente, se constata que con la finalidad de simplificar los sistemas, muchas veces se introducen mecanismos de selección, contratación, evaluación e incentivos, que desalientan la competencia entre oferentes de servicios de asesoría.

Es muy importante recalcar que si se desea contar progresivamente con extensionistas y asesores de mejor calidad, más comprometidos con su trabajo y con los resultados del mismo, y más interesados en desempeñarse en el ámbito privado, será necesario revisar también los sistemas de incentivos para abrir espacios y aumentar el atractivo de la profesión o carrera de extensionista o asesor. No es una solución inteligente, o sustentable, buscar la reducción del costo de los servicios sobre la base de bajos sueldos, débiles sistemas de capacitación y entrenamiento, falta de oportunidades para el perfeccionamiento de postgrado, contratos de trabajo con entidades privadas que no especifican derechos laborales básicos, o contratos con entidades públicas, incluyendo a los municipios, que dejan al extensionista al amparo de la voluntad del alcalde.

A partir de este análisis, se consideró oportuno establecer una alianza estratégica con PROEMPRESAH para capacitar al personal técnico de las Empresas Proveedoras de Servicios que trabajan con el Proyecto de Modernización de los Servicios de Tecnología Agrícola en la aplicación de la Metodología Zamorano para el Desarrollo Empresarial Rural.

Así, se desarrollaron habilidades y capacidades que faciliten la implementación de procesos de desarrollo empresarial en los beneficiarios que les permitan generar utilidades para mejorar su ingreso familiar y pagar los costos de la asistencia técnico - empresarial provista por las Empresas Proveedoras de Servicios.

DESARROLLO DE MICROEMPRESAS EN CENTROS DE EDUCACION MEDIA ALIANZA INICE-PROEMPRESAH.

*Lic. Teresa Guevara
INICE*

El INICE es la dependencia de la Secretaría de Educación responsable de la capacitación de los docentes en servicio de los niveles prebásico, básico y medio.

Una de las áreas de atención del INICE es la de Educación Técnica para el Hogar. Dentro de esta área, y partiendo de un diagnóstico de necesidades de capacitación que reveló la falta de conocimientos teórico prácticos de los docentes del nivel primario, se formuló el Proyecto de "Empresas estudiantiles", con el que se pretendía cubrir las áreas técnicas orientadas especialmente al trabajo productivo, haciendo énfasis en la organización y funcionamiento de una microempresa, con el propósito de objetivar el aprendizaje y desarrollar en los estudiantes destrezas y habilidades que les permita participar activamente en la gestión empresarial.

Para asegurar el éxito de esta experiencia se gestionó el apoyo de varias instituciones. Una de ellas, la Escuela Agrícola Panamericana, la gestión se formalizó el 12 de enero de 1995 con la suscripción de un Convenio de Cooperación técnica entre la Secretaría de Educación y la Escuela Agrícola Panamericana, siendo su contenido relacionado con el establecimiento de un Programa de Capacitación agrícola rural lo mismo que un Programa de Administrador Agrícola Rural, dirigido a 30 docentes de las escuelas de la zona de influencia llegando a culminar 23 docentes.

Para realizar las actividades de capacitación se nombraría un enlace quien facilitaría las actividades derivadas del convenio, también el INICE sería responsable junto con el Zamorano de extender los diplomas a los docentes que reunieran todos los requisitos establecidos y además realizar el seguimiento a las escuelas donde laboran los docentes capacitados.

En vista de que no se pudo realizar todas las actividades programadas, se amplió por un año más el convenio hasta junio de 1997.

Es a partir de ese año (1997) en el que se consolida la cooperación con el Zamorano, específicamente a través del Programa para el desarrollo Empresarial (PROEMPRESAH).

PROEMPRESAH amplió su campo de acción, inicialmente enfocado a docentes y desarrolló programas específicos de capacitación para estudiantes de los centros educativos de la zona de influencia, asumiendo todos los costos de la capacitación: materiales, instalaciones y la permanencia de los capacitados durante dos semanas, no consecutivas.

Desde 1997 a 1999 se capacitó a 277 jóvenes en el marco del apoyo gerencial a jóvenes empresarios, así como un total de 22 docentes, quienes serían los responsables de conducir el proceso de desarrollo empresarial en sus centros educativos.

El INICE por su parte, como coordinador de la capacitación docente a nivel nacional y representante de la Secretaría de Educación, respaldó las convocatorias giradas a docentes, haciendo del conocimiento de las autoridades educativas locales del desarrollo y los objetivos de las actividades de capacitación a las que asistirían los maestros.

Desde el año 2000, el INICE incorporó a su programa de capacitación de docentes el curso "Microempresas", en el que se reproduce, en un alto porcentaje, los contenidos de la capacitación ofrecida por PROEMPRESAH en el Curso de Capacitación para Capacitadores, en el que participó personal técnico de la institución.

Los resultados de esta capacitación han sido satisfactorios debido a la alta calidad del personal que intervino en ella y que formuló de manera precisa los objetivos, cumpliéndolos mediante el desarrollo de contenidos pertinentes y la aplicación de las técnicas adecuadas. Es por eso que, en nombre de la Secretaría aprovechamos la oportunidad que se nos presenta para agradecer la gran colaboración que se nos ha brindado, ya que al introducir la experiencia de empresas estudiantiles en los centros educativos, se facilita la aplicación de los conocimientos que los jóvenes adquieren y se fomenta el fortalecimiento de una actitud positiva y el desarrollo de valores.

ASESORIA LEGAL A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Abogado Waldo Rivera Portillo

En el año de 1997 surgen los primeros contactos entre mi Despacho y los grupos de Empresas y Cooperativas Campesinas patrocinadas por el Zamorano.

Ellos llegan no con la intención de crear una sociedad mercantil, dado que aparentemente están obteniendo buenos resultados con su organización en la producción de bienes de consumo; sus resultados son óptimos y producto de ello, es que se crea la necesidad de competir como lo hacen las grandes empresas. Deciden comenzar por lo fundamental – identificar sus productos mediante sus propias marcas de fabrica.

Con ese objetivo llegan a mi Despacho y se inicia una relación que culminaría en el año dos mil, con la conformación de una sociedad mercantil, la cual ha generado muchas expectativas al interior de cada organización que la conforma.

Debemos entender que cuando una organización de cualquier índole pretende entrar a la competencia en la arena comercial, no basta tener excelencia en la calidad del producto o un excelente distribuidor, sino y además hacer del conocimiento del consumidor tales cualidades. Ello se hace a través del signo distintivo denominado marca de fabrica, la cual será fundamental para que el consumidor, acredite al producto las cualidades de calidad, presentación, higiene, cantidad, etc. así comenzaron estas organizaciones registrando las marcas Frijol Rico Lizapa, Frijol El buen Gusto, El Piñal, Montecillos, Sabitouch, D'Elisabeth, entre otras.

Los buenos resultados en las actividades y la actitud visionaria del Zamorano, dio origen a la idea de una comercializadora de los diferentes bienes de consumo que elaboraba y producían los grupos patrocinados por dicha institución. Esa idea los llevó a pensar en la necesidad de una Sociedad Mercantil, que permitiera mediante la concurrencia de todos los grupos crear un único ente que fuera el comercializador directo con los supermercados, abarroterías, comerciales, pulperías etc. a los cuales se le pueden ofrecer una variada gama de productos.

¿Cómo llegar a conformarla?

A raíz de esa idea, solicitaron los servicios de mi Despacho, y como primer paso, se procedió a impartir una charla introductoria, con el objeto de que se tuviera una visión clara de lo que es una sociedad mercantil y las consecuencias jurídicas de su constitución. Se expuso sobre las diferentes sociedades mercantiles que regula nuestro Código de Comercio, estableciendo las ventajas y desventajas de cada una de ellas, el número de socios requeridos, el capital fundacional y el procedimiento de constitución.

Se llegó a la conclusión que la sociedad más próxima a sus intereses era una sociedad de responsabilidad limitada, por las facilidades en su administración, por el capital fundacional que estaba al alcance de los posibles socios y por la restricción en cuanto a la admisión de nuevos socios.

Una segunda reunión fue programada para una fecha posterior, en la cual, se debería traer claramente una respuesta, sobre: el capital a aportar y quienes efectivamente serían los miembros societarios. Obviamente para ser socios deberían dichas organizaciones gozar de la personería jurídica que el Estado de Honduras otorga.

EL ACTO CONSTITUTIVO

Así, reunidos los representantes legales de las ocho organizaciones participantes, decidieron formar la sociedad con un capital variable que tiene como capital mínimo autorizado la cantidad de 100,000.00 lempiras y un máximo de 600,000.00 lempiras. Con esta idea, se programó la tercera y última reunión que sería la que culminaría con el acto constitutivo de dicha sociedad mercantil, para lo cual la asamblea de cada organización debería tomar el acuerdo asambleario de constitución y además debía haber depositado en una cuenta previamente abierta en una institución bancaria comercial, un mínimo de 12,500.00 lempiras cada uno, para con el aporte de las ocho organizaciones se llegara a la cantidad de 100,000.00 lempiras. Aún cuando algunas organizaciones no pudieron aportar la totalidad del mínimo establecido, se procedió a constituir dicha sociedad siempre dentro de los extremos mínimo y máximo acordado, pues el Código de Comercio de Honduras, permite que aún cuando se obligue a aportar determinada cantidad a la sociedad, sólo se exhiba el 50% del mismo, y proceder a su conformación.

El sacrificio económico de los miembros societarios, dio como resultado la conformación de una sociedad mercantil, con la capacidad legal para competir a nivel de las grandes empresas del agro hondureño, dada la osadía de entrar con capital que podrá oscilar entre los 100,000 y 600,000 lempiras.

CONCLUSIONES

1. El soporte jurídico es necesario para desarrollar cualquier actividad, máxime en aquellos casos en los cuales para evitar conflicto de intereses, es necesario que las reglas del convenio estén suficientemente claras.
2. Para estos grupos que se encuentran en una etapa de crecimiento, tanto en el aspecto económico, como en el formativo empresarial, es necesario que se les facilite la orientación a efecto de que puedan, por si solos conquistar mejores derroteros.
3. Nuestra participación en el soporte legal, la hemos tratado de enmarcar dentro del ámbito de la reciprocidad de beneficios, pero bajo un régimen preferencial en cuanto a los emolumentos que se pacten, dada la capacidad limitada que los grupos tienen en este inicio.
4. Pretendemos mantener establecida la alianza entre los sectores involucrados PROEMPRESAH – EMPRESAS Y COOPERATIVAS – DESPACHO LEGAL, a largo plazo, bajo el mismo esquema de un trato preferencial, dado que nuestra relación nos ha permitido un entendimiento y complementariedad en la búsqueda de los objetivos.

ALIANZA ENTRE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SERVICIOS FINANCIEROS. CASO FINSA-U.E.-FONAPROVI-PROEMPRESAH

*Ing. José Manuel Figueroa,
Director FINSA/UE.*

FINSA. U.E. Un Programa de Financiamiento para el Sector Rural en Apoyo a la Seguridad Alimentaria ejecutado por el Gobierno de Honduras a través del Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda (FONAPROVI), con el apoyo financiero de la Comunidad Europea, han venido coordinando ideas y estableciendo relaciones financieras y técnicas con diferentes instituciones en el país desde inicios del programa en 1998.

En el año 2000 se inicio la coordinación con el Proyecto para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras (PROEMPRESAH) ejecutado por la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano con fondos de Cooperación Técnica del BID.

Uno de los objetivos principales de FINSA es contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la población rural desfavorecida, con una adecuada y funcional relación financiera y técnica entre programas, generando así un incremento de la producción y los ingresos de la familia.

PROPOSITOS DE LA ALIANZA

En el mes de Noviembre del año 2000 los dos programas iniciaron una coordinación mutua de apoyo a los microempresarios o productores rurales acordándose lo siguiente:

1. Incorporar a diez (10) Organizaciones (Empresas Asociativas de Servicio y Transformación, Bancos Comunes, Grupos Solidarios, Cooperativas de Producción) del Sistema Financiero Alternativo Rural (SIFAR) asistidas por PROEMPRESAH en el manejo adecuado y rentable de recursos financieros del Programa FINSA-U.E.-FONAPROVI, mediante capacitación técnica y financiera puntual, generada por los Especialistas (Técnicos) de ambos programas.
2. Incrementar la capacidad en conocimientos financieros y técnicos de los miembros (socios) de las instituciones no bancarias seleccionadas, logrando el fortalecimiento necesario mediante capacitación periódica, puntual asistencia en el manejo del crédito y con adecuadas técnicas de producción en general.

METAS PROPUESTAS Y RESULTADOS DE LA ALIANZA

Otorgar recursos financieros y generar capacitación y asistencia técnica a las organizaciones siguientes:

| NOMBRE | ACTIVIDAD | UBICACIÓN |
|--------------------|----------------------------|--------------------------|
| EAC El PIAN | Comercialización de granos | El Plan Moroceli |
| COSAPROL | Credito/Comercialización | Lizapa, Guinope |
| Coop. San Luis | Comercialización de café | San Luis, Comayagua |
| AREMUSY | Apoyo a Bancos Comunes | San Fco. Yojoa |
| S.A. de los Niños* | | Ojos de Agua, El Paraíso |
| COMARCA* | | Marcala, La Paz |
| EACTSC* | | Cuyamel, Omoa |
| EACTSY (AREMUSY)* | | Sta. Cruz de Yojoa |
| EACPROMAN* | | Cedros, F. Morazán |
| Unión y Esfuerzo | | Galeras Guinope |

* Se encuentran en proceso de evaluación

En el mes de Diciembre se aprobó una Línea de Crédito por Lps. 850,000.00 a tres (3) Organizaciones apoyadas por PROEMPRESAH, que reúnen condiciones básicas para intermediar recursos FINSA; la EAC El Plan Lps 300,000.00, COSAPROL Lps 300,000.00 y Cooperativa San Luis Lps 250,000.00.

Las restantes organizaciones deben someterse con el apoyo del personal de los Programas a un proceso de mejoramiento institucional, para establecer las condiciones financieras y administrativas; para poder intermediar recursos del Programa FINSA-U.E-FONAPROVI.

IMPLEMENTACION Y APOORTE DE CADA PROGRAMA

PROEMPRESAH

- Crear las condiciones básicas mediante la capacitación y asistencia técnica en las organizaciones para que estas puedan lograr el acceso a los recursos financieros del Programa FINSA
- Mantener una constante y continua relación y comunicación con las organizaciones que cuenten con condiciones básicas para lograr acceso a los créditos otorgados en las condiciones que se establecen para las organizaciones del SIFAR.
- Ser un aval de confianza para las Organizaciones que logren créditos de FINSA-U.E.-FONAPROVI.
- Mantener una relación y comunicación estrecha con el personal de FINSA, logrando mutuamente la consolidación de las organizaciones identificadas, como organizaciones sujetos al apoyo financiero y técnico.

FINSA-U.E.-FONAPROVI

- Analizar la situación de cada organización para identificar las condiciones básicas requeridas para ser sujeto de crédito del programa, proporcionándose el apoyo en temas relacionados al crédito, finanzas y contabilidad.
- Flexibilizar el requisito de garantías bancarias para las organizaciones del SIFAR, permitiéndose respaldar los créditos hasta con un 100% con el fondo de garantía (FONGA – FINSA) creado por el programa .

Mantener una constante relación y comunicación con el personal de PROEMPRESAH, con el interés de generar apoyo y dar seguimiento a las actividades financieras y las demandas de las organizaciones.

B TRABAJO DE GRUPOS

Para promover la participación activa de los participantes y favorecer el diálogo entre representantes de instituciones que ofrecen Servicios Financieros y no Financieros, se formaron tres grupos para Discutir los Mecanismos necesarios para el establecimiento de alianzas Estratégicas efectivas que beneficien la microempresa rural en Honduras.

A continuación se presentan los resultados de los grupos:

Grupo 1:

- Crear un directorio institucional actualizado, con información de la oferta y demanda de servicios, Financieros y No Financieros de instituciones nacionales e internacionales.
- Establecer un flujo de información continua mediante reuniones regionales entre las instituciones que trabajan con microempresas.
- Procurar convenios viables que generen resultados en el corto plazo.

Grupo 2:

- Identificar según el área geográfica las organizaciones que oferten o demanden SF y/o SNF.
- Promover encuentros similares a este entre IFI's y Servicios de Desarrollo Empresarial.
- Crear una red virtual de SF y SNF.
- Establecer convenios con costos compartidos en crédito y asistencia técnica.
- Procurar alianzas para consolidar legalmente las estructuras organizativas locales.

Grupo 3:

- Para el establecimiento de alianzas además de las organizaciones interesadas se debe involucrar la clientela, para conocer sus demandas reales específicas.
- Compartir información entre organizaciones
- Generar reuniones conjuntas de acercamiento con el cliente meta.
- Formalizar convenios.
- Enfocarse en la atención al cliente.

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las exposiciones y los trabajos de grupo presentados durante el seminario Taller generaron las siguientes conclusiones:

- Es necesario el establecimiento de alianzas entre organizaciones de Servicios de Desarrollo Empresarial y de Servicios Financieros para facilitar resultados crear sinérgicos.
- Hay una tendencia a que los servicios de Desarrollo empresarial y los Financieros se brinden por organizaciones separadas pero simultáneamente para lo cual es sumamente necesario el establecimiento de alianzas que confluyan en el beneficio del cliente
- Es necesario una mayor frecuencia de comunicación entre las organizaciones que trabajan en el desarrollo de microempresas a fin de facilitar potenciar el mercado de los Servicios Financieros y No Financieros.
- Zamorano, a través de la Unidad de Gestión Rural y Ambiente se comprometió a Girar información bimensual actualizada de las actividades, necesidades y ofertas de Servicios Financieros y No Financieros de las organizaciones participantes en el evento y otras que se puedan incluir.

ANEXO 1. Lista de Participantes por Institución, Servicios Financieros y No Financieros Ofrecidos y/o Demandados.

**SEMINARIO TALLER
IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA
MICROEMPRESA RURAL
9 de febrero del 2001**

Participante: Herbert Manuel Hernández
Organización: Fundación Finacoop
Correo Electrónico: www.sdnhon.org.hn/funfina
Dirección Postal : 4175
Teléfono : 239-10-24 239-31-36
Area Geográfica de Influencia : Nivel Nacional 80%
Servicios Financieros que Ofrece : Actualmente Ninguno
Servicios Financieros que Demanda : Financiamiento a Grupos Organizados
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Asistencia Técnica Area Organizativa y Administrativa , Asistencia Técnica Unidades de Producción Consultoría Sobre Análisis y Evaluación de Proyectos, Programa de Capacitación Rural Empresarial
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Enfoque de Genero en los Grupos de Medio Ambiente Ambos a Nivel de Metodología

Participante: Esteban Ramón Portillo Mayorga
Lizeth Verónica Figueroa
Organización: Asesores Profesionales S de R.L
Correo Electrónico: acp-sdrl@yahoo.es
Dirección Postal :
Teléfono : 239-91-78 223-151-17
Area Geográfica de Influencia : Nacional
Servicios Financieros que Ofrece : Ninguno
Servicios Financieros que Demanda : Adquisición de Activos
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Asistencia Técnica , Estudios de Factibilidad Investigación de Mercados Capacitación
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Ambos a Nivel de Metodología

Participante: Katya Perdomo
Organización : Universidad Católica de Honduras
Correo Electrónico: diplomados@unicah.edu
Dirección Postal :
Teléfono : 238-67-94 238-67-97
Area Geográfica de Influencia : Nacional
Servicios Financieros que Ofrece : Ninguno
Servicios Financieros que Demanda : Ninguno
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Educativos y PYMES
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Capacitación

Participante: Mauricio Caballero Ortega

Organización: ESA Consultores

Correo Electrónico: esa.@esa.hn

Dirección Postal : 4227

Teléfono : 238-85-70 238-85-72

Area Geográfica de Influencia : Municipios de San Jerónimo, Esquíás y el Rosario en el Departamento de Comayagua

Servicios Financieros que Ofrece : Ninguno

Servicios Financieros que Demanda : Las Comunidades asistidas necesitan recursos económicos para ser usados como capital semilla como una iniciativa para desarrollar proyectos productivos a nivel grupal

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Hasta el momento no se ofrecen este tipo de servicios

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Establecimientos de cajas rurales de ahorro y crédito y desarrollo de actividades productivas a nivel grupal

Participante: Danilo Manzanares

Cecilio Ferrufino

Organización: ECOAGRO

Correo Electrónico: ecoagrosur@yahoo.com.mx

Dirección Postal : Barrio el Centro contigo Policía Hacienda Choluteca

Teléfono : 882-56-40 882-63-96

Area Geográfica de Influencia : Departamento Choluteca y Valle

Servicios Financieros que Ofrece : No Aplica

Servicios Financieros que Demanda : Financiamiento para La Transformación y comercialización del falso fruto y la nuez del marañón

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Transferencia y generación de tecnologías en producción , transformación y comercialización del cultivo del marañón

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Gestión organización y dirección de pequeñas y medianas empresas agrícolas

Alianzas estratégicas para el desarrollo empresarial

Participante: Leonel Avila Cerritos

Organización: FACACH

Correo Electrónico: facachtgu@facach.hn

Dirección Postal : 653

Teléfono : 236-93-35 236-80-93

Area Geográfica de Influencia : Todo el País exceptuando Gracias a Dios

Servicios Financieros que Ofrece : Prestamos Financieros

Servicios Financieros que Demanda : Recursos Financieros

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Capacitación , asistencia técnica , Seguros

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Ninguno

Participante: Erlys Ondina Borjas

Organización: UNISA

Correo Electrónico:

Dirección Postal : 1003 Tegucigalpa

Teléfono : 234-15-04 234-55-32

Area Geográfica de Influencia : Guinope , Yuscaran , San Antonio de Oriente , Moroceli , Maraita y San Juan de Flores

Servicios Financieros que Ofrece : Créditos a grupos de mujeres organizadas en asociaciones comunales de ahorro y prestamos créditos a microempresarios individuales

Servicios Financieros que Demanda : Incrementar el volumen de cartera para dar mas cobertura

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Asistencia Técnica , Capacitación

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Asistencia Técnica

Participante: María Bernarda Martínez

Carlos Ruiz

Organización: Visión Mundial de Honduras

Correo Electrónico: bernarda-martinez@wvi.org

Dirección Postal : Colonia Monte Carlo Apartado 3204 Tegucigalpa

Teléfono : 236-70-96 236-98-05

Area Geográfica de Influencia : A nivel Nacional

Servicios Financieros que Ofrece : A través de una paralela (FUNED/ COOP) financiamientos a grupos productivos agrícolas, independientes y microempresas

Servicios Financieros que Demanda : Internacionales

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Capacitación acompañamiento y seguimiento a rubros asistencia técnica desarrollo humano salud educación desarrollo agrícola y sostenible

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Coordinación con organizaciones para desarrollo humano (capacitación)

Participantes: Doris Rodríguez Rosales

Lesly Karina Izaguirre

Organización: PRODERCO

Correo Electrónico:

Dirección Postal : 76 Danli el Pariso

Teléfono : 883-24-82 883-21-12

Area Geográfica de Influencia : Municipio de trojes

Servicios Financieros que Ofrece : Crédito y Ahorro, Producción agropecuaria y microempresa

Servicios Financieros que Demanda : Crédito para formación y sostenimiento a microempresas

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : asistencia técnica capacitación organización

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Asistencia técnica y consultorías sobre organización capacitación a microempresarios

Participante: Gloria Margarita Vargas
Organización: APS
Correo Electrónico: apsocote@sdnhon.org.hn
Dirección Postal
Teléfono : 653-36-40 653-36-40
Area Geográfica de Influencia : Municipios de Sinuapas y la Encarnación Departamento de Ocotepeque
Servicios Financieros que Ofrece : Creditos a grupos de mujeres organizados con tasas de intereses del 25% Anual
Servicios Financieros que Demanda : : Inversionistas con capital de reserva para implementar
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece : Fomentar pequeñas microempresas femeninas Traducir pulperías venta de ropa , investigar y promover atreves de otras instituciones y grupos de microempresas
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda : Servicios de capacitación puntual sobre temas relacionados con tecnología de alimentos y obtener socias inversionistas , desarrollo sistemas de desecación de alimentos o congelamiento

Participante: Jose Daniel Zuniga
Organización: Eprodas
Correo Electrónico:
Dirección Postal : 323 Comayagua
Teléfono : 772-48-31 772-12-31
Area Geográfica de Influencia : Comayagua

Participante: Nidia Rosario Montoya Arias
Organización: INICE
Correo Electrónico:
Dirección Postal : Colonia el Mirador del loarque Comayaguela M.D.C
Teléfono : 226-6886
Area Geográfica de Influencia : Nacional

Participante: Hernán Cárcamo Calderón
Organización: FEDECOH
Correo Electrónico:
Dirección Postal : Colonia Palmira Contiguo Embajada de México 3ª calle , Casa 24281B
Teléfono : 231-16-13
Area Geográfica de Influencia :

Participante: Erwin A Alvarez
Azucena Zepeda Guerrero
José Manuel Fuigueroa
Organización: FINSA
Correo Electrónico:
Dirección Postal : Edificio Plaza Guijarros , Residencial Lomas del Guijarro M.D.C
Teléfono : 234-41-16
Area Geográfica de Influencia :
Servicios Financieros que Ofrece :
Servicios Financieros que Demanda :
Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Ofrece :

Servicios de Desarrollo Empresarial Rural (no Financieros) que Demanda :

Participante: Mario Lanza

Organización: ASEDH/ Visión Mundial

Correo Electrónico:

Dirección Postal : ASEDH El Progreso Yoro

Teléfono : 647-14-01

Participante: Jim O Dwyer

Organización: PRRAC. UE.

Teléfono : 239-1690

EXPOSITORES

Expositora: Teresa Guevara
Organización: INICE
Teléfono : 226-6886

Expositor: Juan Francisco Vásquez
Organización: Oficina de Seguridad Alimentaria de la Unión Europea
Teléfono : 239-1690
Area Geográfica de Influencia :

Expositor: Allain Hermosilla
Organización: PROMOSTA
Teléfono : 232-6526
Area Geográfica de Influencia : Nacional

Expositor: Juan Manuel Figueroa
Organización: FINSA-FONAPROVI-UE
Teléfono : 221-3648, 221-3649
Area Geográfica de Influencia : Nacional
Servicios Financieros que Ofrece : Financiamiento a Instituciones Financieras Intermediarias

Expositor: Waldo Rivera Portillo
Organización: Bufete Chang Castillo
Teléfono : 239-6570
Servicios No Financieros que Ofrece : Asesoría Legal