

# Sistematización “Vinculación de productores al mercado”



**Proyecto Compras para el Progreso (P4P)**

**Dominique Villeda**

**Antonio Silva**

**Marco Tulio Fortin**



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) 2011

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

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en los sitios Web <http://www.iica.int>

Corrección de estilo: María Marta Kandler

Diseño de portada: PMA

Diagramación: Jenny Maradiaga

Impresión: Conceptos Promocionales

Villeda, Dominique

Sistematización: vinculación de productores al mercado /  
Dominique Villeda, Antonio Silva, Marco Tulio Fortín –  
Tegucigalpa: IICA, 2011.

100 p., 8.5 x 11 cm

ISBN 13: 978-92-9248-368-5

1. Mercados 2. Comercialización 3. Explotación en  
pequeña escala 4. Granos 5. Frijol 6. Maíz I. Silva,  
Antonio II. Fortín, Marco Tulio III. IICA IV. Unión Europea  
V. PMA VI. Título

AGRIS  
E70

DEWEY  
380.141

Tegucigalpa, Honduras  
2011

# Sistematización “Vinculación de productores al mercado”

Proyecto Compras para el Progreso (P4P)

Dominique Villeda  
Antonio Silva  
Marco Tulio Fortin





## Tabla de contenido

Introducción.....	1
Resumen ejecutivo .....	3
Contexto y descripción del problema .....	7
Importancia general de los granos básicos y de los pequeños productores en la economía nacional y en el sector .....	7
La vinculación de los pequeños productores a los mercados: problemas y oportunidades .....	8
Casos exitosos de vinculación de pequeños productores a mercados.....	10
Justificación del P4P .....	12
Metología del Proceso de Sistematización .....	14
a. Selección de la experiencia .....	14
b. Definir los objetivos de la sistematización .....	14
c. Lectura y análisis de información secundaria relacionada con el P4P.....	14
d. Definición del eje de sistematización .....	15
e. Formulación de hipótesis .....	15
f. Reconstrucción de la experiencia .....	15
g. Interpretación crítica de la información recolectada .....	15
h. Validación de la información recolectada.....	16
i. Lecciones aprendidas.....	16
j. Presentación de conclusiones y recomendaciones .....	16
k. Plan de comunicación .....	16
Las organizaciones de productores .....	18
a. GENERALIDADES .....	18
b. LA COMERCIALIZACIÓN .....	19
o Asociación Regional de Servicios Agropecuarios (ARSAGRO) .....	19
o Asociación de Productores Agropecuarios de Oriente (APAO) .....	20
o Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho (ASOPRANO) .....	21
o Comité Central Pro Agua y Desarrollo Integral de Lempira (COCEPRADIL).....	22

o Hombres Nuevos.....	22
Los productores.....	23
Los comerciantes.....	25
Programa Mundial de Alimentos (PMA).....	26
Gestión y Desarrollo del Proyecto P4P .....	28
Presentación y objetivos.....	28
La conformación del equipo P4P .....	29
La selección de las organizaciones participantes .....	29
La promoción del proyecto piloto P4P .....	30
La definición de los volúmenes .....	31
La selección de productores por asociación .....	31
La definición y entrega del paquete .....	32
El proceso de asistencia técnica a asociaciones y a productores.....	35
La negociación y firma de convenios con asociaciones .....	36
La definición de precios y de contratos de compra-venta.....	37
Los contratos de compra-venta .....	39
La contratación de un superintendente .....	40
El manejo post-cosecha .....	40
La entrega del producto.....	42
El proceso de pago .....	43
La creación del fondo revolvente o rotatorio .....	44
El monitoreo y la evaluación.....	46
Resultados del P4P.....	49
Resultados con base en objetivos y metas .....	49
Objetivo 1: Incrementar las ventas de pequeños productores al PMA y a otros compradores. ....	49
Objetivo 2: Incrementar las capacidades de los pequeños productores para que puedan mejorar el acceso a los mercados, así como sus ingresos.....	51
Objetivo 3: Identificar y compartir buenas prácticas del PMA, de distintas ONG, del Gobierno y de otros actores del sector agroalimentario para que, con este conocimiento, los productores estén en mejores condiciones de acceder a los mercados locales. ....	55
Mejoras tangibles.....	57

• Para las organizaciones .....	57
• Para los productores .....	58
Mejoras intangibles .....	58
Lecciones Aprendidas .....	61
Por los productores y por las asociaciones .....	61
Por el PMA .....	62
Conclusiones y Recomendaciones .....	64
CONCLUSIONES .....	64
RECOMENDACIONES .....	66
Para el PMA.....	66
Para los grupos de asociaciones participantes.....	67
Para los productores.....	68
Literatura Citada .....	70
Anexos.....	72
Anexo 1: Datos Generales de las Asociaciones participantes en el P4P.....	73
Anexo 2: Formularios de entrevistas (productores, asociaciones, PMA) .....	75
Anexo 3: Lista de entrevistados .....	85
Anexo 4: Precios promedio de maíz y frijol julio 2009 a febrero 2010 en mercados Tegucigalpa .....	86
Anexo 5: Talleres (programa y lista de asistencia) .....	87









# INTRODUCCIÓN



# Introducción

Este documento recoge la experiencia de cuatro asociaciones de pequeños productores de maíz y frijol de Olancho y El Paraíso en los procesos de comercialización con el PMA, en el marco del proyecto piloto Compras para el Progreso, conocido por sus siglas en inglés P4P, ejecutado durante el 2009 e inicios del 2010.

En el marco del Acuerdo General de Cooperación Técnica suscrito entre el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con el fin de desarrollar objetivos comunes, los Representantes del IICA y el PMA en Honduras firmaron, el 31 de agosto 2010, un acuerdo con vigencia hasta el 31 de Julio del 2011, para realizar una sistematización de las experiencias que se generaron durante el primer año de operación P4P.

El objetivo de este acuerdo es aprovechar las experiencias de vinculación de asociaciones de pequeños agricultores a mercados, para sistematizarlas y socializarlas, con el propósito de que las lecciones aprendidas contribuyan a hacer más eficientes las prácticas de post-cosecha y procesamiento, así como los procesos de comercialización (negociación y cumplimiento de contratos).

De manera específica se busca promover una cultura de reflexión crítica de las prácticas de producción, procesamiento y comercialización de granos para mejorarlas.

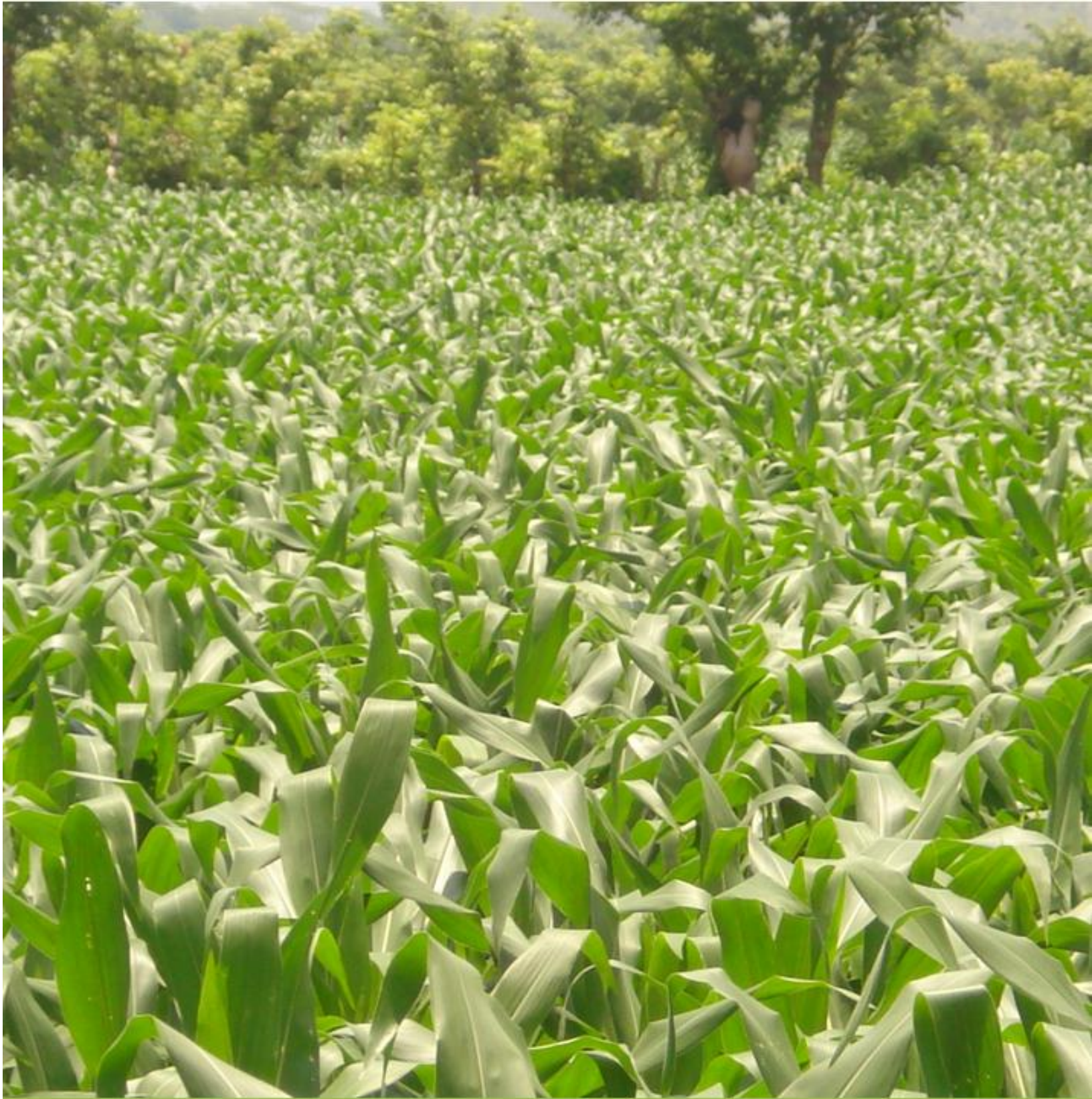
Los resultados de este estudio servirán de insumo para la estrategia de cooperación técnica del IICA en seguridad alimentaria y, de manera particular, para su línea estratégica de acción: la institucionalidad y los servicios para apoyar el acceso a mercados de los productores de pequeña escala.

Por su parte, el PMA podrá aprovechar las lecciones aprendidas del proceso de sistematización para hacerle los ajustes necesarios a la implementación del P4P en los próximos años.

El presente documento inicia con una presentación del contexto en el que se desarrolla el proyecto piloto P4P y la justificación que lo motiva. Continúa con la situación inicial de las organizaciones participantes, y sigue, luego, con la reconstrucción de la experiencia y con el ordenamiento de los distintos elementos que han intervenido en el proceso, a fin de comprenderlo e interpretarlo. El documento presenta los principales resultados del P4P en función de sus metas y objetivos, y concluye con la identificación de las lecciones aprendidas y con las respectivas recomendaciones.







# **RESUMEN EJECUTIVO**





# Resumen ejecutivo

**E**l programa piloto de la Iniciativa **Compras para el Progreso**, conocido por sus siglas en inglés, P4P, se ejecutó en Honduras entre marzo de 2009 y marzo de 2010. La sistematización de la experiencia en Honduras tiene por objeto reconstruir y analizar los aprendizajes (individuales y colectivos) de cuatro grupos de agricultores para evaluar ***cómo se beneficiaron los pequeños productores de frijol y maíz y las asociaciones que los agrupaban de las ventas al PMA.*** Las lecciones que se deriven de este proceso de reflexión permitirán mejorar la implementación del programa en los años siguientes. Igualmente, le permitirá al PMA comparar la experiencia de Honduras con la de otros países en donde se ejecuta el P4P e identificar qué factores de éxito pueden ser incorporados en el diseño de enfoques futuros.

Como resultado de convenios firmados entre asociaciones de productores y el PMA, 861 pequeños productores de maíz y frijol vendieron 53.103 quintales de maíz y 26.004 quintales de frijol al PMA. Estas asociaciones fueron: ARSAGRO, APAO y Hombres Nuevos, en El Paraíso, y ASOPRANO, en Olancho. Para los agricultores, el P4P representaba un mercado seguro, mejores precios, un paquete de insumos en calidad de crédito y capacitación; para las asociaciones, significaba la oportunidad de fortalecerse, pues, ahora, gracias a la creación de un fondo revolvente/rotatorio podrían ofrecer nuevos servicios; para el PMA significaba tener la garantía de que iban a acceder a granos de calidad y a un precio atractivo, así como la posibilidad de adquirir mayor visibilidad entre los productores, la población en general y el Gobierno en particular.

Para la mayoría de los productores las expectativas se cumplieron, pues el proyecto les permitió generar mayores ingresos. Gracias al paquete de insumos y a la oportunidad de disponer de un mercado seguro, pudieron aplicar mejores tecnologías, obtener mejores rendimientos e incrementar el área de siembra.

Los precios de los granos básicos en el mercado en 2009 y la credibilidad de que goza el PMA en el país influyeron positivamente en la experiencia piloto del P4P; sin embargo, la enfermedad de la “mancha de asfalto”, que afecta el maíz, perjudicó algunos cultivos e impidió que se alcanzaran los rendimientos esperados.

En general, para el P4P, para las asociaciones y para los agricultores, se cumplieron las expectativas en cuanto a producción, pero debido al corto plazo de las acciones, es necesario seguir apoyando el desarrollo de capacidades en los productores y fortalecer los aspectos organizativos, gerenciales y de infraestructura y equipo de las asociaciones. Solo de esta forma podrán, estos grupos, mejorar el valor agregado de la producción e implementar prácticas de post-cosecha, procesamiento y comercialización más eficientes. Solo de esta forma, también, se logrará darle sostenibilidad al programa.







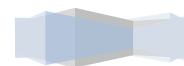
# **GLOSARIO DE SIGLAS**





# Glosario de siglas

<b>APAO</b>	Asociación de Productores Agropecuarios de Oriente
<b>ARSAGRO</b>	Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente
<b>ASOPRANO</b>	Asociación de Productores Agropecuarios de Norte de Olancho
<b>BANADESA</b>	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola
<b>CRAC</b>	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito
<b>COCEPRADIL</b>	Comité Central Pro-Agua y Desarrollo Integral de Lempira
<b>DICTA</b>	Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria
<b>EAP</b>	Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano”
<b>EDA</b>	Entrenamiento y Desarrollo de Agricultores
<b>FONADERS</b>	Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>INFOP</b>	Instituto Nacional de Formación Profesional
<b>IHMA</b>	Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola
<b>PBTP</b>	Proyecto Bono Tecnológico Productivo
<b>P4P</b>	Purchase for Progress (Compras para el Progreso)
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PRONAGRO</b>	Programa Nacional de Desarrollo Agroalimentario
<b>PRONADERS</b>	Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible
<b>Red PASH</b>	Red de Productores Artesanales de Semilla de Honduras
<b>SAMSA</b>	Sacos Americanos S.A.
<b>SAG</b>	Secretaría de Agricultura y Ganadería
<b>SIMPAH</b>	Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras





# CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

# Contexto y descripción del problema

## Importancia general de los granos básicos y de los pequeños productores en la economía nacional y en el sector

---

La importancia de los granos básicos en Honduras se mide en términos económicos, sociales y culturales. Su cultivo aporta el 12% del valor del PIB agrícola, y se estima que más de 300 mil familias dependen de esa actividad como fuente de ingresos.

La superficie con potencial agrícola de Honduras es de cerca de 4 millones de manzanas (2,8 millones de hectáreas), de las cuales un promedio de 700.000 manzanas (490.000 ha) equivalente a 18% se dedican al cultivo de granos básicos (maíz, frijol, arroz y sorgo).

La producción de granos básicos es la actividad más importante de los pequeños agricultores, que siembran con el propósito fundamental de garantizar la seguridad alimentaria de la familia rural y son el soporte de la economía familiar del campo. La producción de maíz y frijol se hace en aproximadamente 500.000 fincas, de las cuales 220.000 explotaciones son de escalas menores a cinco hectáreas, muchas veces en laderas. (PRONAGRO/SAG, 2009)

Con excepción del arroz, la productividad de los granos básicos es baja y ha permanecido casi estancada durante los últimos 15 años. Los ingresos que se generan en la producción de maíz en explotaciones con escalas menores a 5 hectáreas, son muy reducidos y fluctúan entre 200 y 250 dólares por año (CEPAL, 2007). Honduras produce maíz y frijol principalmente para el consumo

nacional, y no se generan suficientes excedentes para la exportación. En la cadena de valor, los principales beneficiados son los agentes intermediarios y la agroindustria procesadora. Los pequeños productores son los que menos ganan en el negocio. El maíz y el frijol constituyen un porcentaje importante de la canasta básica de alimentos. En febrero de 2011, la tortilla de maíz y el frijol representaron el 55% del costo de esa canasta para el área rural y el 37% para el área urbana, según datos del INE.

El maíz es un alimento base en la dieta de la población hondureña y se utiliza ampliamente para la alimentación humana y animal. El frijol, en Honduras, representa el segundo grano básico en importancia nacional después del maíz, por el volumen de producción, por su contribución al valor agregado agrícola y por la superficie que cubre. Contrario al maíz, el frijol solamente se usa para consumo humano y constituye una fuente barata y accesible de proteína y minerales que, como el hierro, son de gran valor para la dieta diaria de la mayoría de los hondureños.

Según la encuesta agropecuaria básica del INE de noviembre 2006, el consumo per cápita de maíz es de 166,6 g/día y de 38,1 g/ día de frijol.

Los pequeños productores de granos básicos han demostrado una gran capacidad para sobrellevar situaciones adversas de tipo climático, plagas y enfermedades en los cultivos e inestabilidad de



precios en el mercado; al mismo tiempo, tienen un enorme potencial para satisfacer los requerimientos de seguridad alimentaria, tanto de sus familias, como de los consumidores urbanos, y para contribuir a la soberanía alimentaria nacional.

El cultivo conjunto de maíz blanco y frijol reviste mayor importancia en los departamentos de Olancho y El Paraíso; sin embargo, además de los bajos rendimientos promedio (27qq/mz en maíz y 10,5 qq/mz en frijol), los pequeños y medianos productores enfrentan problemas en la etapa de comercialización, ya que es común que se haga de manera individual y en condiciones desventajosas. Tal situación no les permite obtener las utilidades suficientes para satisfacer las necesidades de salud y educación de la familia, y mucho menos para invertir en nuevas tecnologías de producción.

Con el desarrollo de los mercados se han establecido empresas y organizado grupos dedicados a darle valor agregado al frijol mediante procesos de limpieza, clasificación, empaquetado y comercialización “con marcas”, para lograr la

diferenciación. En todo caso, sigue siendo mayoritario el comercio de frijol a granel.

Para mejorar la competitividad del cultivo de maíz y frijol, así como la vinculación de los agricultores al mercado, deben tomarse diferentes medidas; entre ellas: solventar las debilidades en la organización de los pequeños y medianos productores (as), mejorar los canales y estrategias de comercialización, garantizar asistencia técnica y acceso a financiamiento, y resolver, también, el problema de falta de tecnología e infraestructura para el secado, el almacenamiento y el acondicionamiento de la producción.

En el siguiente apartado se presentan los principales problemas que enfrentan los pequeños productores y sus organizaciones para relacionarse adecuadamente con los mercados y que se busca resolver a través de las diferentes actividades del P4P.

## La vinculación de los pequeños productores a los mercados: problemas y oportunidades

Los principales factores que limitan el acceso de los pequeños productores al mercado en condiciones favorables son:

1. Los reducidos volúmenes de excedentes de producción para comercializar, debido a la baja productividad y a las altas pérdidas post-cosecha.
2. En la comercialización de granos básicos predomina la venta individual sobre la colectiva, porque las organizaciones de productores no tienen la fortaleza suficiente para negociar mejores precios de venta, comprometer

volúmenes significativos de grano y uniformar la calidad.

3. Los agricultores venden su producción de maíz y frijol en la finca, sin agregar ningún valor (secado, limpieza, clasificación, etcétera.). La mayor parte de la producción se comercializa al momento de la cosecha con intermediarios que usan pesos y medidas adulteradas, pero pagan al contado. Los intermediarios con frecuencia les proporcionan crédito a los productores, previo a la cosecha, sin pedir garantías y

asegurando la compra de la producción a un precio fijo. (IICA, 2010).

4. Al venderle al intermediario, los pequeños agricultores eliminan la necesidad de tener que cubrir costos de transporte, que, por lo general son altos, debido a la dispersión de los lotes de producción y al mal estado de las vías de acceso a sus parcelas.
5. Los altos costos de comercialización, debido a los altos costos de almacenamiento, procesamiento y transporte, y a las pequeñas cantidades que se comercializan.
6. La falta de capital operativo y para acopiar, debido a las dificultades para acceder a financiamiento.
7. La necesidad de recursos económicos por parte de las familias de los pequeños agricultores los obliga a vender su producción de grano al momento de la cosecha, época de mayor oferta en el mercado.
8. Limitada información de mercados — incluyendo monitoreo de variables climáticas e identificación de plagas por zona— que permita la toma de decisiones.
9. Falta de equipo de cosecha e infraestructura de post-cosecha en las asociaciones de productores, y ausencia de programas para calidad e inocuidad.
10. Mercados no diferenciados para granos básicos.
11. Ausencia de contratos.

Para sobrellevar los factores limitantes arriba mencionados y favorecer la articulación del pequeño productor al mercado, se deben promover:

1. Contratos de compra que aseguren el mercado y establezcan las reglas de juego.
2. Disponibilidad de servicios de apoyo a los productores, brindados por entidades de desarrollo y por los mismos compradores, en temas como financiamiento, asistencia técnica,

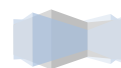
capacitación, acompañamiento, oferta de tecnológica, etcétera.

3. Inversión del Estado en infraestructura clave para la cadena productiva.
4. El mejoramiento de los sistemas de producción, tecnología post-cosecha e innovaciones.
5. El fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores y el reconocimiento de sus beneficios.

Otras condiciones que favorecen la construcción de alianzas exitosas y sostenibles entre compradores y pequeños productores son:

1. La existencia de mercados consolidados, en crecimiento y rentables.
2. La posibilidad de articularse con los pequeños productores le permite a los compradores incrementar el suministro de materia prima de buena calidad, mantener una oferta segura, a largo plazo y posiblemente a menor precio.
3. La responsabilidad social empresarial es ya un tema fundamental para la sociedad, por lo que este tipo de alianzas tiene un impacto positivo en la imagen de cualquier empresa.
4. La existencia de productores organizados, su fidelidad a la empresa privada y su capacidad de producir de acuerdo con las exigencias de calidad que se le pidan.
5. Una articulación sostenible y digna representa un reto, ya que es un vínculo que solo perdurará si brinda ventajas comparativas con respecto al esquema de comercialización existente.

La problemática de la vinculación de los pequeños productores agropecuarios a los mercados es común a la mayoría de los rubros productivos; sin embargo, en el país hay modelos exitosos que vale la pena conocer para identificar los componentes que pueden ser replicados.



## Casos exitosos de vinculación de pequeños productores a mercados

---

**H**ace un par de años, los pequeños productores de vegetales de los altiplanos adyacentes a Tegucigalpa mostraban un rezago importante en materia de productividad y tecnificación, una limitada acumulación de capital físico, un acceso reducido a servicios de asistencia técnica y financiamiento, una marcada atomización en lo que respecta a sus explotaciones, un escaso nivel de organización, y poco conocimiento de los mercados para sustentar y consolidar los procesos de modernización y desarrollo agroempresarial.

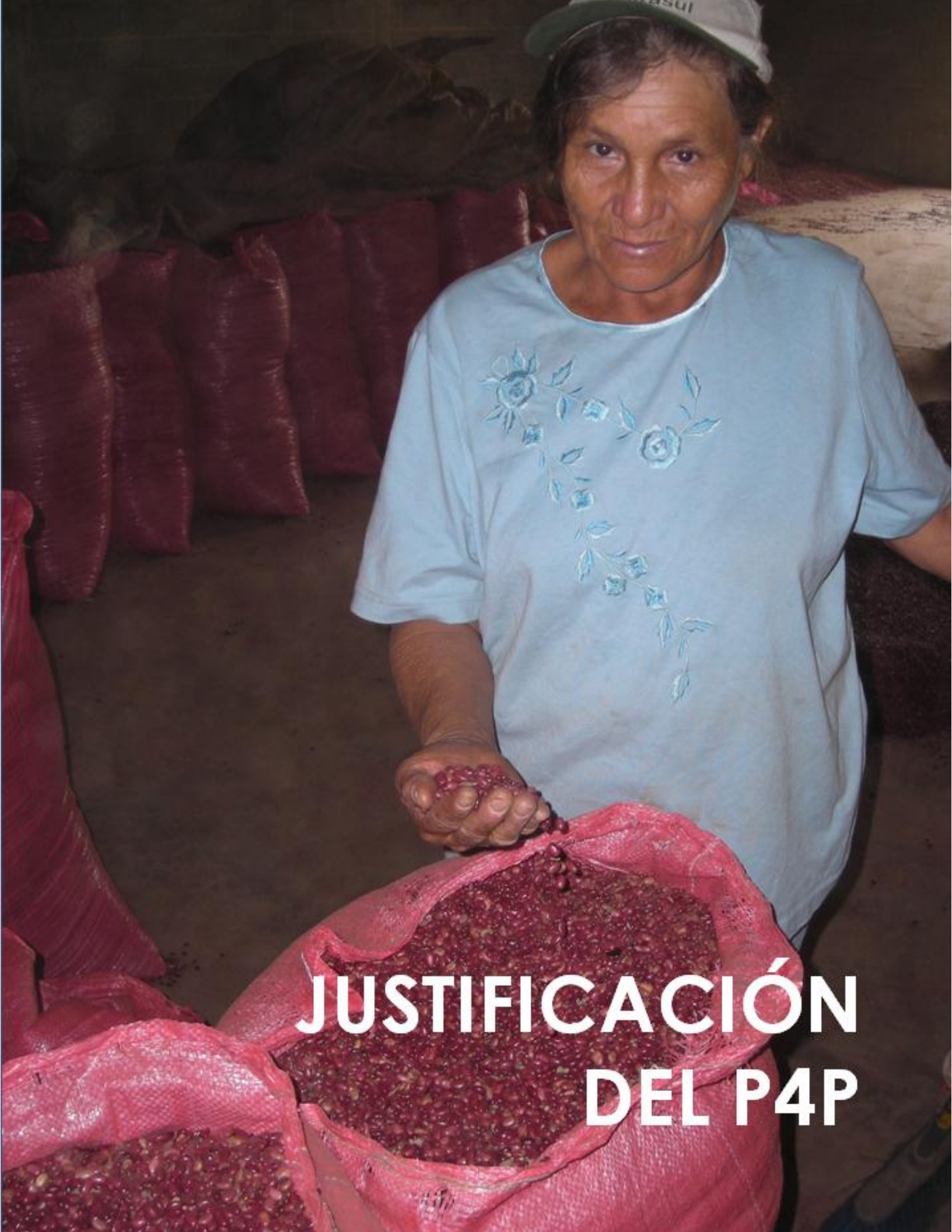
Tres instituciones hicieron una alianza estratégica para implementar un mecanismo innovador que tenía por objetivo apoyar, mediante un fideicomiso, a estos pequeños productores, para que pasaran de una economía de subsistencia a una economía empresarial: la fundación **FUNDER (Fundación para el Desarrollo Empresarial de Honduras)** les brindó asistencia técnica en producción, comercialización y organización empresarial; el grupo financiero **FICOHSA** les dio acceso a crédito y la empresa **Supermercados la Colonia** les aseguró el mercado y un precio justo.

El éxito que ha tenido este modelo en la reducción de la pobreza de los beneficiarios ha sido contundente.

Hoy, 450 pequeños productores están organizados en empresas, han mejorado los rendimientos de sus explotaciones y su rentabilidad, producen 24 cultivos de manera escalonada en función de la demanda, hacen ventas directas, conocen y cumplen los requisitos de calidad exigidos por el supermercado y han logrado reducir los riesgos tecnificando la producción, comprando de seguros agrícolas y suscribiendo contratos de compra-venta.

Los diferentes actores de esta experiencia reconocen que el proceso no ha sido fácil pues implicó cambios no sólo en la producción sino de actitud; sin embargo, están cosechando los resultados con un aumento de ingresos que les permite mejorar el nivel de vida de sus familias. La morosidad mínima que tienen con el banco les asegura acceso a crédito y la anuencia de las instituciones que los apoyan a incrementar el fideicomiso de 15 a 45 millones de lempiras para que puedan diversificar los cultivos y ampliar la producción. La principal fortaleza del proyecto es que el acompañamiento es integral, continuo y de acuerdo con las necesidades de los productores, y, muy importante, incorpora **asistencia técnica, financiamiento y** la certeza de contar con un **mercado seguro**. Es evidente que este modelo presenta muchas similitudes con los objetivos del proyecto P4P.





# JUSTIFICACIÓN DEL P4P



# Justificación del P4P

Como consecuencia del incremento en los precios de los alimentos básicos que se suscitó en los últimos años, el PMA se propuso reexaminar su estrategia para mejorar el acceso a los alimentos de las poblaciones más vulnerables. En este sentido, se estableció el programa Compras para el Progreso, conocido por sus siglas en inglés P4P (*Purchase for Progress*), como una iniciativa innovadora del PMA, que tiene por objetivo utilizar el poder de compra del PMA y su experiencia en los países en vías de desarrollo para ayudar a los agricultores pobres a lograr acceso al mercado para vender sus productos a precios competitivos y así obtener mejores ingresos.

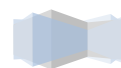
El cambio en la variación climática a nivel global, así como la magnitud y amplitud de la subida de precios de los alimentos básicos en años recientes, ponen en riesgo la disponibilidad de alimentos y su acceso por parte de los sectores más vulnerables de la sociedad, en particular los pequeños productores agropecuarios de la región centroamericana. La vinculación de los pequeños productores a los mercados representa una oportunidad para que los pequeños agricultores incrementen sus ingresos y, consecuentemente, su acceso a los alimentos (IICA, 2010).

Los productores de las organizaciones que fueron seleccionadas para participar en el P4P tienen experiencia y disponen de facilidades para producir granos básicos, lo que representa un potencial significativo para los objetivos del PMA/P4P.

Durante el proceso de producción, especialmente al momento de la cosecha, los agricultores registran un incremento en la demanda de recursos económicos para hacerle frente a las actividades diarias del hogar y a la recolección del grano. El pago de arreglos financieros con prestamistas o comerciantes locales también obliga a los productores a vender inmediatamente su producción, en las condiciones impuestas por el comprador.

Experiencias como las del Proyecto Bono Tecnológico Productivo (PBTP) desarrollado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) a través de la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA) identificaron la comercialización como uno de los principales factores limitantes que enfrentaban los productores que resultaron beneficiados con el bono. Igualmente, los trabajos desarrollados por la Red-SICTA han coincidido en señalar lo problemático que resulta el proceso de comercialización para los agricultores y para sus organizaciones.

El PMA adquiere los granos básicos que necesita para los programas que lleva a cabo en el país a través de intermediarios. Los intermediarios compran el grano a pequeños agricultores y para cumplir con las exigencias de calidad del PMA, se encargan de procesar, empaquetar, almacenar y transportar el grano, con lo cual obtienen mejores precios.





# METODOLOGÍA DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN



# Metodología del proceso de sistematización

La metodología del proceso de sistematización consideró las siguientes etapas:

## a. Selección de la experiencia

Este proceso de sistematización busca, por un lado, reflexionar sobre la capacidad organizativa/empresarial de los grupos de agricultores, y, por otro, sobre la capacidad institucional del PMA para ejecutar el P4P, a partir de las experiencias vividas por los actores que

participaron en la etapa piloto. En el caso concreto de este trabajo, se seleccionó el Proyecto Piloto que el P4P llevó a cabo a lo largo del 2009 y hasta marzo de 2010, en los departamentos de Olancho, El Paraíso y Lempira.

## b. Definir los objetivos de la sistematización

**O**bjetivo general:  
Analizar los aprendizajes (individuales y colectivos) experimentados por distintos grupos de agricultores en la comercialización de frijol y maíz con el PMA.

Objetivos específicos:

- i. Identificar y analizar las acciones, los acuerdos y los compromisos que hicieron o suscribieron los grupos de agricultores, a raíz de los convenios de compra-venta de maíz y frijol, con el PMA.
- ii. Identificar los procesos que se transitaron para negociar y firmar los convenios de

compra-venta de maíz y frijol que se suscribieron con el PMA.

- iii. Identificar y analizar las acciones, los acuerdos y los compromisos que hicieron o suscribieron los grupos de agricultores para cumplir con la cantidad de granos y con el tiempo de entrega establecidos en los convenios.
- iv. Identificar los efectos del convenio de compra-venta suscrito entre el PMA y los grupos de agricultores en los ingresos de los agricultores y en los ingresos de la organización.

## c. Lectura y análisis de información secundaria relacionada con el P4P



#### d. Definición del eje de sistematización

---

**C**ómo se beneficiaron los pequeños productores de frijol y maíz, y sus asociaciones, de las ventas al PMA.

#### e. Formulación de hipótesis

---

- a. La agricultura por contrato facilita y mejora las condiciones de vinculación de los pequeños productores a los mercados y los ingresos de las asociaciones y sus socios.
- b. La prestación de servicios con visión empresarial promueve la asociatividad y fortalece las organizaciones de productores.
- c. La adecuada aplicación y uso del paquete de insumos, la capacitación y un seguimiento continuo aseguran mejoras en la productividad y en la calidad del grano.
- d. La experiencia de venta de granos de las organizaciones de agricultores al PMA, desarrollaron la capacidad en los grupos de negociar y vender granos a otros compradores, con exigencias similares al PMA en cuanto a calidad.

#### f. Reconstrucción de la experiencia

---

- a. Identificación de actores directamente involucrados en la experiencia piloto del P4P.
- b. Elaboración de encuestas para los diferentes actores de la experiencia (ver anexo 3).
- c. La información primaria fue recopilada entre diciembre del 2010 y marzo del 2011 a través de 30 encuestas y entrevistas.
- d. Se entrevistaron a un mínimo de 3 productores por asociación, entre ellos, a por lo menos una mujer.

#### g. Interpretación crítica de la información recolectada

---

**S**e analizó:

- a. La situación inicial, antes del P4P.
- b. El proceso de participación en el P4P.
- c. La situación actual.





## h. Validación de la información recolectada

---

Los días 30 y 31 de marzo del 2011 se celebraron dos talleres, uno en Danlí, El Paraíso y otro en Salamá, Olancho, con el objeto de: validar la información recabada durante el proceso de sistematización del proyecto piloto P4P; ampliar o aclarar procedimientos

empleados durante la ejecución del proyecto; uniformizar conocimientos entre quienes asistieron a los talleres; construir lecciones aprendidas; y extraer conclusiones y recomendaciones para las asociaciones, para el P4P/PMA y para los productores.

## i. Lecciones aprendidas

---

## j. Presentación de conclusiones y recomendaciones

---

## k. Plan de comunicación

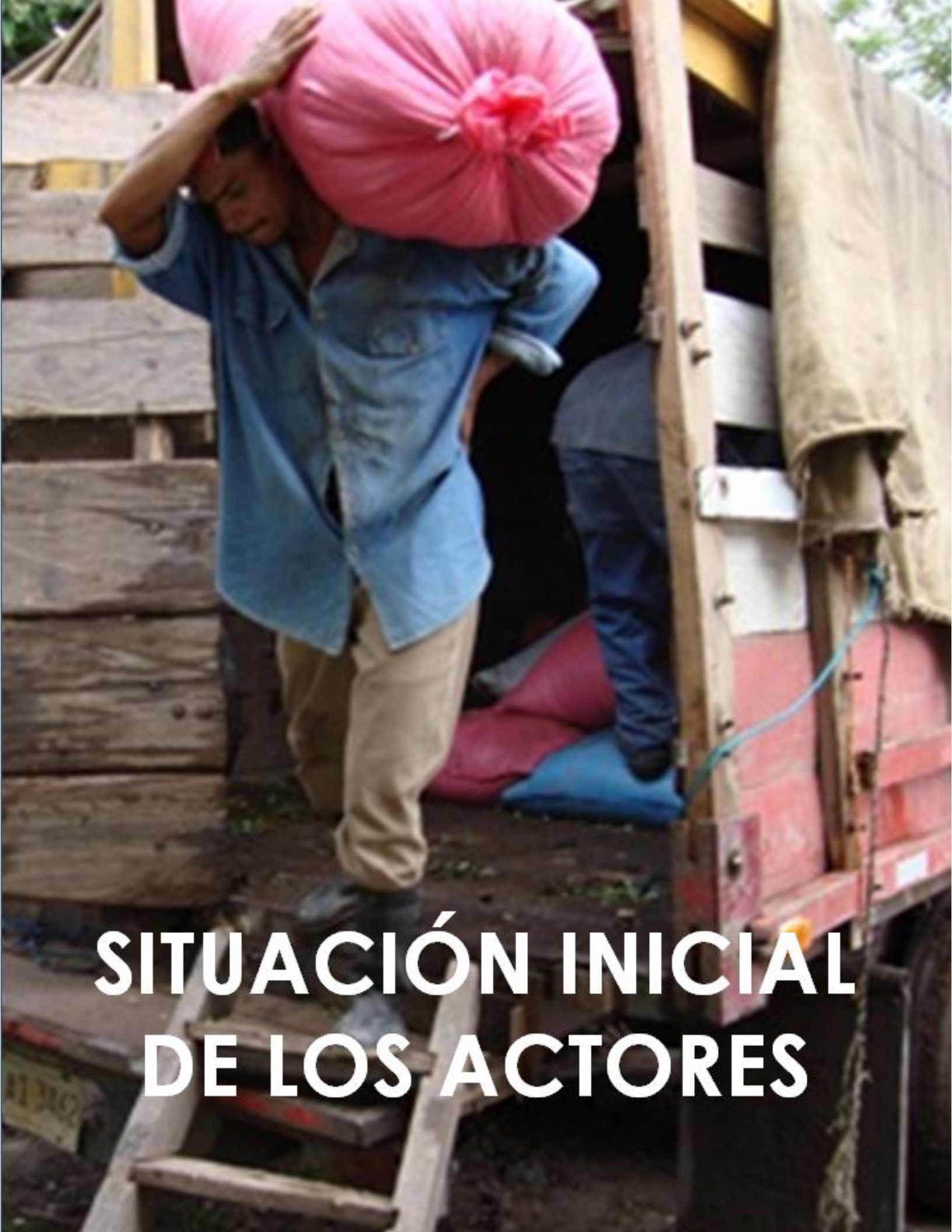
---

Los días 29 y 30 de septiembre se llevó a cabo en Danlí la socialización de los resultados de la sistematización de experiencias del Proyecto P4P, con la presencia de las 4 Asociaciones que participaron en el piloto así como de otras 10 Asociaciones más, de El Paraíso y Olancho que ingresaron al Programa P4P en el 2010 y el 2011. En el taller se dieron a conocer las lecciones aprendidas en relación con los tres temas principales del estudio: vinculación a mercados, conocimiento y uso del paquete tecnológico y fondo rotatorio. A la vez, los participantes pudieron reflexionar sobre la experiencia, a fin de comprender mejor los procesos vividos y tratar de reorientarlos, con lo que el taller se convirtió en una oportunidad para el aprendizaje colectivo.

Un segundo taller está previsto para el mes de octubre, esta vez con instituciones públicas y privadas vinculadas al programa P4P. Allí se presentarán nuevamente los resultados de la sistematización, con el propósito de crear un campo de reflexión participativa para profundizar en la comprensión de la experiencia del P4P y alimentar adecuadamente la toma de decisiones; entre ellas, la formulación de políticas públicas.

El documento de sistematización del programa piloto será reproducido en 100 ejemplares y distribuido a los actores directos e indirectos, confiando en que este estudio “estimule y multiplique las reflexiones y posibilite ampliar los horizontes, las capacidades”.





**SITUACIÓN INICIAL  
DE LOS ACTORES**

# Situación inicial de los actores

## Las organizaciones de productores

Para la ejecución del Proyecto Piloto del P4P se seleccionaron 5 organizaciones de pequeños productores: el Comité Central Pro Agua y Desarrollo Integral de Lempira (COCEPRADIL), ubicado en Candelaria, departamento de Lempira; la Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho (ASOPRANO), en Salamá, Olancho; la Asociación de

Productores Agropecuarios de Oriente (APAO), en Araulí; Hombres Nuevos, en Chirinas y la Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO), en Danlí (las tres últimas ubicadas en el departamento de El Paraíso). En el Anexo 1 se presenta una descripción de cada una de estas organizaciones.

### a. GENERALIDADES

#### Enfoque de género

Un estudio de línea base realizado en el 2009 indica que del total de socios registrados en las organizaciones, solamente el 15% son mujeres y de estas, únicamente el 11% participa en las instancias de manejo y decisión de los grupos. Las organizaciones que se seleccionaron participar en el P4P han

recibido capacitación en temas institucionales, gerenciales y de administración. La ARSAGRO y la ASOPRANO disponen de uno o más planes de negocios, elaborados por terceros. El mismo estudio de línea base proporciona información relacionada con el financiamiento, el almacenamiento y el procesamiento.

#### Financiamiento

Cuatro de las cinco organizaciones ofrecen a sus miembros créditos en insumos (semillas y fertilizantes), pero solo un 36% de los agricultores que participan en el P4P son beneficiarios. Las asociaciones adquieren los insumos a través de créditos con bancos privados

(75%), instituciones microfinancieras y ONG nacionales e internacionales (25%), compañías de insumos agrícolas (24%) o a través del gobierno (25%). Dos de estas organizaciones ofrecen crédito a sus socios en efectivo.



## Almacenamiento y procesamiento

La mitad de las organizaciones les proporcionan servicio de almacenamiento a sus miembros, ya que disponen de instalaciones que podrían utilizarse para almacenar grano. Ninguna, sin embargo, dispone de todas las facilidades que implica el servicio de procesamiento (maquilado, limpieza, clasificación, secado y pulido). Por consiguiente, los agricultores no procesan su producción a través de sus

organizaciones. Solo una de ellas brinda servicios de secado y otra, servicios de limpieza y eliminación de granos pequeños y quebrados. Tres organizaciones ofrecen servicio de pesado, empacado y almacenamiento. Estas mismas organizaciones ofrecen servicios de fumigación u otro tipo de tratamiento para el control de insectos del grano almacenado.

### b. LA COMERCIALIZACIÓN

La necesidad de efectivo por parte del agricultor al momento de la cosecha es la motivación principal para que venda su producción apenas esta termina. La venta al momento de la cosecha implica una limitada capacidad para negociar y precios bajos. La mayor parte de los agricultores vende su producción de forma individual y solo una pequeña proporción comercializa la producción a través de su organización (13% para frijol y 9,8% para maíz).

Cuatro de las cinco organizaciones les venden a comerciantes, operadores de bodegas y tiendas de abarroterías; una les vende a las agencias responsables del manejo de las reservas estratégicas del gobierno y a otras instituciones públicas.

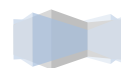
A continuación se presenta la situación de comercialización de las asociaciones, antes de su participación en el programa P4P.

#### o **Asociación Regional de Servicios Agropecuarios (ARSAGRO)**

ARSAGRO vendía la producción generada por sus socios a intermediarios, a través de arreglos verbales, con frecuencia de entregas no especificadas y sin tomar en cuenta el comportamiento de la oferta y la demanda. El pago se hacía de contado. La organización vendió frijol al mercado salvadoreño pero dejó de exportar debido a un decreto ministerial que cerró las fronteras a la exportación de frijol en grano. Tras estas experiencias, ARSAGRO perdió interés por comercializar frijol, ya que, además, se trataba de una operación que requería de una enorme

cantidad de recursos, pues ARSAGRO intermediaba entre los socios y los compradores.

ARSAGRO brindó servicio de maquilado (limpieza, clasificación y pulido de granos) a Hortifruti, a un costo de L. 100/qq. Este proceso se realizó en las instalaciones de ARSAGRO y, en algunos casos, el servicio se alquilaba en Danlí. La ARSAGRO, sin embargo, reportó pérdidas por la venta de servicios durante el 2008.





ARSAGRO, actuando como intermediario, vendía entre 5.000 y 30.000 qq de granos básicos (maíz y frijol) al año. Los principales clientes de ARSAGRO han sido: Agro Exportadora Francisco Morazán, Supermercados La Colonia, Hortifruti y los procesadores artesanales de frijol (El Gran Sabor y La Copaneca) de Tegucigalpa.

Agro Exportadora Francisco Morazán le pagaba de 8 a 15 días después de entregado el producto, pero el precio ofrecido fluctuaba mucho, tanto que en una ocasión bajó en un 50%, al final del periodo de ventas. Esta reducción fue ocasionada por una mayor oferta de frijol procedente de Nicaragua. Por su parte, el precio pagado por los supermercados dependía del precio en plaza en la fecha de la transacción y se hacía efectivo a los 15 días.

Los acuerdos con los compradores eran informales, se hacían de manera verbal y la frecuencia era irregular, de acuerdo con comportamiento de la oferta y la demanda.

El lugar de entrega del grano que vendía ARSAGRO era designado individualmente por cada uno de los intermediarios. ARSAGRO, para poder cumplir con estos compromisos, decidió comprar el grano tanto a sus socios así como a los no afiliados. El grano tenía que ser entregado en la bodega de la asociación, ubicada en la ciudad de Danlí. La

organización comercializó **maíz** sin ninguna exigencia de calidad. Para la entrega de **frijol**, ARSAGRO indica que los compradores solicitaron grano al 14% de humedad, con un 5% como máximo de impurezas y libre de plagas; además, pidieron grano uniforme en tamaño, seleccionado con zarandas, limpio y pulido.

ARSAGRO dispone de una bodega con capacidad para acopiar y almacenar 30.000qq de grano, la cual, por algún periodo de tiempo, fue alquilada para almacenar cebolla. La bodega se utiliza para almacenar insumos (fertilizantes y semillas del Proyecto Bono Tecnológico Productivo) y equipo para el procesamiento de granos (mesas seleccionadoras, mesa gravimétrica y pulidoras).

Para apoyar las actividades productivas, ARSAGRO dispone de fondos para préstamo provenientes de la Fundación Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (FONADERS) (9% a 18 meses y renovable), de fondos propios (24%) y de las Cajas Rurales (2% mensual). Algunos socios de ARSAGRO tuvieron acceso a financiamiento a través de BANADESA, con préstamos que iban de un 1% mensual por 8 meses, a préstamos al 2% mensual. Las otras opciones fueron los bancos privados, que prestaban al 11%, y los intermediarios o prestamistas, que daban crédito al 8 o al 10% mensual.

### ○ **Asociación de Productores Agropecuarios de Oriente (APAO)**

**A**PAO genera la mayoría de sus ingresos a través de la venta de agua para riego, tanto a socios como a no socios.

A partir de febrero de 2008, agricultores afiliados a APAO iniciaron un proyecto de producción de

semilla de frijol para la DICTA en un área de 12 mz, según el esquema de la Red PASH (Red de Productores Artesanales de Semilla de Honduras) y adquirieron un terreno de 0,5 mz para construir un centro de acopio y las oficinas de la Asociación.



## ○ Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho (ASOPRANO)

**A**SOPRANO inició su experiencia en comercialización colectiva en el 2008, mediante la suscripción de un contrato para la venta de 800qq de semilla de frijol a la DICTA. En esta primera experiencia, cada una de las 8 asociaciones municipales de ASOPRANO estableció sus propias metas de producción y comercialización, tanto para grano de frijol como para semilla. En un principio, los contratos se establecían entre la DICTA y la Fundación PROLANCHO, ya que ASOPRANO se encontraba en proceso de gestación. En estos contratos, se fijó la cantidad de semilla que se iba a producir, los precios de compra por parte de la DICTA, las calidades y los periodos y lugares de entrega. En algunos casos, los contratos tardaron hasta dos meses para ser cancelados. ASOPRANO recibió un precio de L.855/qq en octubre del 2008 para la semilla producida para la DICTA y, el pago se hizo efectivo a los dos meses.

En el Marco de la experiencia en comercialización del frijol producido por ASOPRANO, se fijaron metas, se establecieron 4 intervalos de calidad distintos, se hicieron sondeos en mercados locales, regionales y en Tegucigalpa, y esto permitió establecer contactos y entablar negociaciones con compradores potenciales. El proceso inicial concluyó con el establecimiento de algunos compromisos de venta. Para cumplir con estos, se procedió a diseñar una estrategia de acopio, de venta, un sistema de control de los procesos que se llevaban a cabo y el reconocimiento de un sobreprecio por calidad. Se propuso una venta total de alrededor de 1.400 quintales, 600 qq de semilla y 800 qq de grano. La política de compra contó con el consenso de todos los que participaban en el proyecto y se decidió no aplicar los estímulos a los que no eran socios.

Al entregar el grano, cada productor era registrado con un código que hacía referencia al municipio de origen del producto, que incluía el nombre del productor, el tipo de producto (grano o semilla) y el nombre del comprador.

Los socios de ASOPRANO entregaron su producto en un almacén temporal ubicado en el municipio de Salamá, de donde lo tomó la asociación para proceder a su maquilado. La semilla fue entregada en las bodegas de HONDUGENET, localizadas en Ojo de Agua, Yuscarán, El Paraíso. Los productores que entregaron semilla durante este periodo pudieron conocer los procesos de acopio, maquilado, transporte, empaque y muestreo del grano, y de esa forma, se apropiaron de esos procesos.

ASOPRANO adquirió tres terrenos para ubicar tres centros de acopio (el de Salamá es el más importante). En esta localidad, la asociación construyó una bodega y cuenta con equipo de procesamiento (seleccionadora, mesa gravimétrica y pulidora). Además, posee equipo menor, como básculas de plataforma, un probador de humedad y equipo para extraer muestras. Antes la ASOPRANO empleaba zarandas para la limpieza y la preclasificación de la semilla contratada por la DICTA.

ASOPRANO cuenta con el apoyo financiero de la Fundación PROLANCHO y con los recursos que ha recuperado de los créditos en insumos. Los insumos fueron facilitados por el Proyecto Red SICTA y por el Bono Tecnológico Productivo.

En el ciclo 2008, el precio que pagó la DICTA por la semilla fue un 28% más alto que el que se pagaba en la plaza o el que pagaban los intermediarios. Además de obtener un buen precio, se ganó experiencia en comercialización, se conoció el modo

de operar de los mercados, los mecanismos de acopio del grano y se establecieron contactos para futuras negociaciones, todo lo cual contribuyó al

fortalecimiento de la organización y a su selección para participar en el P4P.

#### ○ **Comité Central Pro Agua y Desarrollo Integral de Lempira (COCEPRADIL)**

**C**OCEPRADIL comienza a funcionar en 1994, asumiendo el rol de ONG de base y la responsabilidad de ejecutar y administrar directamente los proyectos de agua, la protección de las microcuencas y el desarrollo de proyectos agrícolas, educativos, de salud y de microempresas. Su principal finalidad es la de velar por el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias más pobres del Departamento de Lempira. La sede de la organización está en Candelaria, Lempira y actualmente tiene presencia en 161 comunidades en los 16 municipios del sur de Lempira.

COCEPRADIL dirige sus esfuerzos a estimular el desarrollo sostenible de la zona, tomando como eje

integrador el agua, lo que permite que la simple instalación de un sistema de agua potable trascienda a otros aspectos, como la organización comunitaria, la educación, la salud, el saneamiento básico, la protección del ambiente, la conservación de microcuencas, y la agricultura sostenible, entre otros. Todo es como una cadena que se forma a partir de la necesidad del agua.

A diferencia de las otras organizaciones beneficiarias del P4P, la producción de granos básicos no es la actividad principal de COCEPRADIL y los agricultores, en general, producen para consumo propio, por lo que el excedente que se genera para comercializar es poco.

#### ○ **Hombres Nuevos**

**U**n grupo de productores de Chirinas, El Paraíso, decidió asociarse a partir del 2001, con el propósito de obtener equipo de riego a través de un proyecto del Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS). En el 2006 obtuvieron la personería jurídica y en el 2009 lograron aglutinar a 50 productores, de los cuales 17 disponen de sistemas de riego. Antes de participar en el P4P, cada productor vendía por su cuenta, a intermediarios y al mejor postor.

Cultivaban 100 mz de maíz y frijol (42 mz bajo riego) con rendimientos promedio de 60-70qq/mz en el caso del maíz y de 16-20qq/mz en el caso del frijol. Cada productor vendía sus excedentes por su cuenta, “así como estaba”, sin especificaciones de calidad por parte del comprador.

No disponían de un centro de acopio, ni de estructura administrativa y no ofrecían ningún servicio a sus socios.



**Cuadro 1. Grupos de agricultores seleccionados, año de creación , número de socios y servicios que ofrece**

Organización	Año de creación	Número de socios	Servicios que ofrece
COCEPRADIL	1996	N/A	Sistemas de agua potable, manejo de microcuencas.
ASOPRANO	2008	335	Financiamiento, almacenamiento, asistencia técnica, comercialización, producción de semilla y grano.
APAO	2002	43	Capacitación, riego, producción de hortalizas y granos básicos.
Hombres Nuevos	2006	50	Ninguno antes del P4P.
ARSAGRO	1993	650 <sup>(1)</sup>	Almacenamiento, maquilado de granos, crédito, capacitación, comercialización, traslado de insumos, producción de granos.

<sup>(1)</sup> Dato estimado de socios activos, ya que parece haber cerca de 1900 socios registrados.

## Los productores

De acuerdo con estudios de línea base disponibles, en términos generales, en el 2008, los productores tenían áreas de cultivo que variaban entre 1 y 5 mz de maíz y de 1 a 4 mz de frijol. Los productores seleccionados para participar en el proyecto piloto P4P reportaron rendimientos promedio de 20,4 qq/mz (1,32 t/ha) para maíz y de 15,9 qq/mz (1,03 t/ha) para frijol, con costos de producción de L 209,54 /qq para maíz (L. 4.610/t) y de L. 605,00/qq para frijol (L. 13.310/t). El costo promedio de los insumos utilizados en la producción fue de L. 2.534/mz). Los productores entrevistados señalaron haber usado insecticidas, herbicidas, fungicidas, fertilizantes granulados y foliares, así como potasio y magnesio.

Los productores que participaron en el proyecto señalaron pérdidas post-cosecha de 1%, tanto para maíz como para frijol. Muy pocos indicaron el origen de los daños, pero entre los mencionados están: ratas y roedores (con mayor incidencia para frijol), insectos y hongos. El 48% de los agricultores

que participaron en el proyecto fueron considerados como “vendedores netos” de maíz y el 28% como “vendedores netos” de frijol. Para el P4P, “vendedores netos” son aquellos agricultores que habitualmente producen más de lo que consumen.

Los productores vendieron la mayor parte de su cosecha directamente a los intermediarios. “a la cosecha” y solo dejaron lo necesario para el consumo familiar. La cantidad de grano que dejaron en reserva fue de 68,2 qq de maíz y de 33 qq de frijol. Esa cantidad es superior a la cantidad que demandan las familias.

Interesa señalar que las familias socias de COCEPRADIL tienen disponibilidad de maíz y frijol todo el año. Las familias de Hombres Nuevos, por su parte, disponen de maíz durante todo el año, pero son compradores netos de frijol durante 2,5 meses. Los productores de APAO, ARSAGRO y ASOPRANO son compradores netos de maíz durante 3,3, 2,62 y 5,41 meses, y compradores netos de



frijol por 2,9, 3,4 y 5,37 meses, respectivamente. Los productores de ASOPRANO son compradores de grano por un periodo más largo de tiempo, más de 5 meses al año, tanto de maíz como de frijol.

Para poder almacenar granos, los productores tienen que tener en cuenta el secado, el almacenamiento y la fumigación. En este sentido, la mayor parte de los productores de COCEPRADIL utilizan prácticas adecuadas para el almacenamiento del grano, mientras que solo el 50% de los agricultores de las otras organizaciones afirman usar prácticas de almacenamiento adecuadas. ASOPRANO dice usar prácticas adecuadas para el almacenamiento de frijol, pero no muy convenientes para el almacenamiento del maíz.

Los agricultores que participaron en el P4P vendieron el 66% del maíz que produjeron durante el año y el 76% de la producción anual de frijol.

El 83% de los agricultores que participaron en el P4P vendió el maíz en la finca, el 17% lo vendió a través de su organización y otro 17%, a través de otros canales. El 43% de los agricultores vendió el frijol en la finca y el 24%, a través de otros canales. Tanto en el caso del maíz como del frijol, el canal menos utilizado para la venta fue la organización (17% en el caso del maíz y 24% en el caso del frijol). La venta “en finca” resulta conveniente porque minimiza los costos de transporte, reduce los gastos de almacenamiento y garantiza el pago inmediato. Por otra parte, la venta “en finca” exige una mayor capacidad del productor de negociar un precio que le convenga, ya que está en situación de desventaja con respecto al intermediario. Ninguno de los agricultores entrevistados dijo haber vendido grano de frijol o de maíz en época de menor producción o haber recibido mejores precios que los que se pagan en la plaza.

Para el 52% de los productores que participaron en el P4P, la mayor dificultad para vender fue el precio impredecible de los granos; para el 43% la mayor dificultad fue el bajo precio de venta en el mercado, y para el 5%, el mayor escollo fue el alto costo del transporte.

La mayoría de los productores entrevistados vendieron su producción en sacos de 7 medios (aproximadamente 32 libras x 7 = 224 libras por saco) y de carga (200 o 220 libras). Por su venta, a inicios del 2009, los productores recibieron L. 161,2/qq de maíz y L. 856,25/qq de frijol. Todos los productores vendieron en la finca y de manera individual. Los compradores solo exigieron grano no nacido ni podrido, tanto en el caso del maíz como del frijol. En el caso del frijol, algunos compradores demandaron grano soplado o aventado (para separar piedras, hojas y tallos grandes).

Para los productores, las principales fuentes de información sobre el precio de los granos básicos son, en orden decreciente:

1. Los compradores.
2. Los vecinos, parientes y amigos.
3. La radio y la TV.
4. Sus propias organizaciones.
5. Su propio conocimiento.
6. El teléfono.

El 18% de los agricultores que participaron en el P4P dijeron que almacenaban el maíz en silos metálicos y el 10% en canastas o sacos. El 15% dijo que almacenaba el frijol en silos metálicos y el 20%, en sacos o canastas.

Los agricultores que participaron en el P4P señalan un ingreso promedio de L.10.245,52/mz (L.14.636/ha). En general, los productores seleccionados para participar en el P4P reportaron un ingreso neto promedio, generado por la venta de su producción de L.35.032 al año. Los grupos con

mayores ingresos fueron ARSAGRO (L.43.538,68) y APAO (L.46.339,61), mientras que COCEPRADIL reportó los ingresos más bajos (L.16.993,09). ASOPRANO reportó ingresos por L.40.932,18 y Hombres Nuevos, por L.36. 903,65.

Un 47% de los productores que participaron en el P4P considera que su ingreso es similar al del año anterior, un 8% que su ingreso es mayor, y el cambio lo atribuyen a la producción de granos básicos y a otros cultivos (comparado con un 66% y un 16%, respectivamente, entre quienes no participaron en el P4P); un 17% de los productores cree que su ingreso disminuyó en relación con el año anterior y, señalan, como principal razón (88%), los factores climáticos que, dicen afectaron la producción de granos básicos.

De los productores que participaron en el P4P, un 34% de los productores de maíz y un 55% de los productores de frijol ya habían recibido capacitación en uso de insumos y manejo post-cosecha de granos.

## Los comerciantes

La mayoría (71%) de los comerciantes del país establece algún arreglo de compra con los productores de granos básicos. Los intermediarios de granos básicos hacen las mayores compras durante los meses de noviembre y diciembre (82%), septiembre (76%), enero, febrero y marzo (71%) y octubre (65%).

En cuanto al control de calidad para los granos que se compran, la mayoría de los intermediarios (87%) pesan y empaacan los granos, un 60% hace control de plagas en los granos almacenados, un 53% seca los granos adquiridos, un 47% quita los materiales

En cuanto al financiamiento, el 62% de los agricultores que participaron en el P4P recibieron créditos en insumos; de este total, APAO reporta 22%; ARSAGRO, un 41%; ASOPRANO, un 88%; COCEPRADIL, un 63%, y Hombres Nuevos, el 52%. La mayoría de los productores no usan seguros agrícolas y los que lo tienen es por exigencia de parte de BANADESA y lo compraron al Banco Atlántida.

La asistencia técnica recibida por los agricultores proviene, en orden de importancia, de la misma asociación, de ONG nacionales e internacionales y del Gobierno central o local. Por otra parte, un 31% de los agricultores señalan que en sus comunidades no hay instituciones que les proporcionen asistencia técnica. Un 71% de la asistencia que se brinda consiste de financiamiento de insumos, un 66% de mejoramiento de las prácticas agrícolas y un 40% de manejo de insumos subsidiados o donados. Entre los temas que los agricultores señalan como menos frecuentes están: las buenas prácticas de post-cosecha, los seguros agrícolas, el manejo de equipo agrícola y el crédito para actividades no agrícolas.

extraños y solo un 13% selecciona el grano por color.

El 39% de los intermediarios considera que los granos que adquieren de los productores son de una calidad adecuada y que no necesitan ser secados, un 12% considera que cualquier práctica para mejorar o mantener la calidad del grano no justifica el costo, y un 12% considera que el secado incrementa el costo.

En cuanto al control de plagas del grano adquirido y almacenado, el 29% de los intermediarios están satisfechos con el grano entregado por los

productores y otro 29% afirma que el control de plagas no es rentable.

Un 33% de los intermediarios está satisfecho con el grano que entregan los productores, en relación con los granos quebrados, y otro 33% cree que no es rentable sacar los granos quebrados.

Los intermediarios venden un 62% del grano adquirido a molinos o procesadores industriales, un 44% a otros comerciantes u operadores de bodegas, un 38% a individuos o familias, un 12% a instituciones del Gobierno, un 25% a tiendas al detalle y un 6% a agencias internacionales.

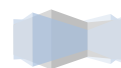
## Programa Mundial de Alimentos (PMA)

---

**P**revio a la implementación del P4P, el PMA compraba lo que requería de maíz y frijol a intermediarios o a *big traders*, mediante licitaciones privadas. Se invitaba periódicamente a una lista corta de proveedores a ofertar, y estos debían proporcionar garantías bancarias. Un comité integrado por directivos, rotados cada seis meses,

se encargaba de evaluar las propuestas y de hacer las recomendaciones al Director de país, el que, a su vez, enviaba su recomendación a la Oficina sede en Roma para obtener la aprobación final.

En el 2008, el PMA compró en Honduras 10.933,70 TM de maíz y 3.396,10 TM de frijol.





# GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO P4P



# Gestión y desarrollo del Proyecto P4P

## Presentación y objetivos

Compras para el Progreso (más conocido como P4P) empezó a ejecutarse mediante programas piloto en 21 países de todo el mundo por un período de cinco años, con la posibilidad de expandirse a otros países. En la Región Central, está en ejecución en El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala.

En Honduras el proyecto piloto se llevó a cabo entre febrero y diciembre del 2009 con la intención de beneficiar a unos 1.100 pequeños productores (menos de 5 ha) asociados en 5 organizaciones de los departamentos de Olancho, El Paraíso y Lempira, anuentes a recibir asistencia técnica y financiera y a cumplir con las condiciones de los contratos de compra-venta.

El P4P tiene como objetivo general incrementar los ingresos de los pequeños productores organizados y mejorar la seguridad alimentaria de los beneficiarios, mediante la incorporación a mercados dinámicos y un aumento en la producción y en el rendimiento del cultivo de granos básicos maíz y frijol). El PMA les ofrece a los pequeños productores la posibilidad de incorporarse al mercado mediante la compra directa de maíz y frijol, productos que posteriormente son distribuidos a través del programa de merienda escolar del Gobierno de Honduras. Así mismo, asegura la compra de los excedentes de producción, lo que estimula la inversión de los pequeños productores y les proporciona un incentivo para incrementar la calidad de sus productos.

En términos generales, los objetivos del P4P son:

1. Proporcionar un ambiente favorable para que el productor pueda aumentar la calidad y la cantidad de producción disponible para la venta, a través de:
  - a. Acceso a insumos agrícolas.
  - b. Acceso a tecnología agrícola, a través de asistencia técnica.
  - c. Incremento en la disponibilidad de facilidades de post-cosecha.
  - d. Capacitación en comercialización.
2. Incrementar la capacidad de los pequeños agricultores de conectarse a los mercados con el objeto de mejorar sus ingresos:
  - a. Mejorar las capacidades administrativas y técnicas de los agricultores y de sus organizaciones, a través de la capacitación.
  - b. Mejorar el acceso a los mercados, tomando en consideración la experiencia de venta al PMA, al Gobierno o a la industria.
  - c. Facilitar la capacitación y los equipos para mejorar las técnicas post-cosecha, a fin de reducir las pérdidas.
  - d. Acceso a financiamiento y a seguros agrícolas, a través de las asociaciones de agricultores.
3. Crear enlaces permanentes entre las organizaciones de pequeños agricultores y los mercados:
  - a. Reducir los costos de transacción, a fin de lograr mejores precios y mejores ingresos a través del mercado.

- b. Adecuar las prácticas de compra del PMA para que mejore la participación de grupos de pequeños productores y el proceso de compra sea más eficiente.
  - c. Enlazar a las organizaciones de pequeños productores con los programas de asistencia alimentaria que ejecuta el Gobierno o la industria, a fin de generar un mercado sostenible para los productores.
4. Identificar las mejores prácticas del PMA, de distintas ONG, del Gobierno y de otros actores en los mercados, a fin de contribuir a fortalecer las capacidades de los agricultores y ayudarles a mejorar sus ingresos:
- a. Compartir información.
  - b. Apoyar otras iniciativas del Gobierno.
  - c. Promover los conceptos del P4P entre la sociedad en general.

Mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con actores del lado de la oferta, la iniciativa busca que los pequeños productores reciban capacitación y asistencia técnica en prácticas agrícolas eficientes y en el uso de nuevas tecnologías que les permitan aumentar el rendimiento, mejorar la calidad de la cosecha, reducir las pérdidas post-cosecha y, por ende, obtener mayores ingresos.

El objetivo final es que los agricultores pobres capitalicen sus esfuerzos y su trabajo y que obtengan el conocimiento y las herramientas que necesitan para que su producción sea vendida no solo al PMA sino a otros compradores. Eso garantizará la sostenibilidad del proyecto, y el mejoramiento en la calidad de vida de los agricultores pobres y sus familias.

## La conformación del equipo P4P

La coordinación nacional del proyecto piloto le fue asignada al Jefe de Programas del PMA, quien se encargó de conformar un equipo que incluía 4 supervisores técnicos o monitores agrícolas que manejaban un triple enfoque: productivo, administrativo y de procesamiento. Cada uno fue asignado a una región y era responsable del acompañamiento de

todo el proceso de asistencia técnica, así como de recibir, revisar y consolidar los informes periódicos de las asociaciones. Igualmente, se contó con un responsable del monitoreo y la evaluación. Asimismo, se contrataron dos personas para que se incorporaran, respectivamente, a la Unidad de Compras y a la de Finanzas del PMA, para coordinar todo lo relacionado con el P4P en esas dos áreas.

## La selección de las organizaciones participantes

El PMA seleccionó e invitó a participar a las asociaciones, con base en los criterios que se presentan a continuación:

- Organizaciones legalmente constituidas, con dos años de funcionamiento como mínimo y en funcionamiento.
- Zonas con potencial para la producción de granos básicos y no ubicadas en zonas vulnerables.
- Que la producción de granos básicos sea importante y con alguna experiencia en comercialización.

- El perfil de los productores socios debe ser de 1 a 6 mz de siembra de granos básicos, no de subsistencia.
- Organizaciones con más de 100 socios.
- Organizaciones con bases en las comunidades.

Al no estar seguros de que el proyecto piloto tendría una segunda fase, se trató de no arrancar de “cero”, por lo que se buscó incluir a las asociaciones beneficiadas por el Proyecto de Innovaciones Tecnológicas y Comerciales en Maíz y Frijol de la Red-SICTA: ARSAGRO y ASOPRANO, y se amplió a otras asociaciones ubicadas en las mismas zonas y con algún antecedente de comercialización. Así fue como se incorporó a la APAO (apoyada por la Red-SICTA), que estaba vendiendo semilla de

frijol a la DICTA y a Hombres Nuevos, y cuyos productores anteriormente habían vendido granos en forma individual al PMA.

En el caso de COCEPRADIL, la lógica de selección fue diferente. La organización fue pre-seleccionada por su experiencia previa con el donante, la Fundación Buffet, para desarrollar proyectos de agua y por estar ubicada en la única zona con potencial para la producción de granos básicos en el departamento de Lempira. Sin embargo, COCEPRADIL no tenía experiencia en proyectos productivos, y estaba conformada básicamente por productores de subsistencia, por lo que no pudo completar el proceso y no vendió grano al PMA.

## La promoción del proyecto piloto P4P

Las diferentes organizaciones que participaron en el P4P supieron de la existencia y de las ventajas del P4P (mercado seguro, mejores precios, apoyo en insumos, capacitación y venta por peso) de diferentes formas y se lo dieron a conocer luego a sus asociados, también de diferentes maneras.

Coordinadores regionales del P4P organizaron reuniones de socialización con las juntas directivas de varias asociaciones para exponer los objetivos del P4P, conocer las necesidades de las asociaciones y levantar un listado de productores que podrían incorporarse al proyecto.

Seguidamente, procedieron a cotejar el listado de productores entre las organizaciones y a seleccionar productores por organizaciones, de acuerdo con el perfil definido. Se buscaba que las organizaciones tuvieran mayor capacidad de producción que la

capacidad de compra del PMA y se procuró incluir por lo menos a un 15% de mujeres.

Los socios de ARSAGRO se enteraron del P4P por medio de los Comités de Educación y Crédito, actividad que fue reforzada por mensajes emitidos por el programa de radio de la organización. ARSAGRO se reunió con los productores en las empresas zonales, locales y en las cajas rurales, y allí socializó la propuesta del PMA. Luego realizó un taller general con los coordinadores y líderes locales. Para promocionar este proyecto, y con la idea de motivar a los agricultores a participar, se puso énfasis en la entrega de un paquete de insumos financiado.

En el caso de ASOPRANO, la Fundación PROLANCHO le facilitó al PMA espacios para dar a conocer el proyecto a su junta directiva. Una vez informada, la

Junta promovió el proyecto en cada uno de los municipios de influencia de la asociación.

En el caso de APAO, la junta directiva, a través de los coordinadores regionales, facilitó la información relacionada con el P4P. Posteriormente se realizó una asamblea general para discutir el compromiso

que se iba a establecer con el PMA. APAO fue la última asociación en incorporarse al proyecto piloto, ya que vino a reemplazar a COCEPRADIL. En el caso de Hombres Nuevos, la información relacionada con el proyecto se presentó en una asamblea general, a la que se invitó a participar al PMA.

## La definición de los volúmenes

Los volúmenes totales que se iban a comprar se definieron con base en las negociaciones del PMA con el Gobierno. Se valoraron las necesidades de la merienda escolar, el monto de

que disponía el PMA para invertir en el P4P y los rendimientos de maíz y frijol esperados, tomando en cuenta que cada productor entregaría la cosecha de una manzana.

**Cuadro 2. Compras iniciales previstas**

Organización	Maíz		Frijol	
	Cantidad (TM)	Cantidad (qq)	Cantidad (TM)	Cantidad (qq)
ASOPRANO	879	19.338	210	4.620
ARSAGRO	747	16.434	261	5.742
COCEPRADIL	253	5.566	82	1.804
Hombres Nuevos	186	4.092	53	1.166
TOTAL	2.065	45.430	606	13.332

Las compras totales que se hicieron en el proyecto piloto representan aproximadamente el 19% de las compras totales de maíz y el 18% de las compras totales de frijol que requiere el PMA para la merienda escolar y para otros proyectos en

Honduras —sobre la base de las compras que hizo en Honduras en el 2008—, lo que indica que existe un gran potencial para ampliar el P4P a otras asociaciones del país.

## La selección de productores por asociación

En términos generales, los criterios que emplearon las organizaciones para seleccionar a los productores que iban a participar en el P4P fueron los siguientes:

1. Pequeños productores de granos con propiedades de 1 a 3 manzanas y con excedentes productivos.
2. Productores de reconocida honorabilidad, honestidad, responsabilidad y honradez.



3. Productores que no tenían deudas pendientes.
4. Productores que eran miembros activos de la organización.
5. Productores ubicados en las áreas de acción de cada una de las organizaciones.

Una vez cumplido este paso, cada monitor del P4P se encargó de constatar que cada productor seleccionado fuera real y tuviera un potencial productivo excedentario.

## La definición y entrega del paquete

La definición de la composición del paquete de insumos se hizo conjuntamente entre el equipo del P4P y los productores, con la asesoría de varios programas e instituciones como el Zamorano y el Programa Entrenamiento y Desarrollo de Agricultores (EDA), de la Cuenta del Desafío del Milenio en Honduras y teniendo en mente que el objetivo era mejorar los rendimientos, tanto de maíz como de frijol. Se escogió un paquete estándar para todas las asociaciones, a fin de permitir economías de escala al momento de la compra.

En los Cuadros 3 y 4 se presenta la composición de los paquetes, el nombre comercial de los distintos componentes y las dosis de cada uno, tanto del

paquete para maíz (primera 2009) como del paquete para frijol (postrera 2009). Ambos paquetes (para maíz y para frijol) contemplan el uso de dosis altas de fertilización (fórmula completa, urea y foliares), así como de herbicidas para el control de malezas de hoja ancha y gramíneas. Igualmente incluyen surfactantes y reguladores del pH del agua, los cuales se utilizan en aplicaciones de agroquímicos.

En el caso específico del maíz, se contempló la aplicación de potasio, práctica no muy común entre los productores de granos básicos.

**Cuadro 3. Paquete de insumos empleado para la producción de maíz, primera (P4P)**

No.	Producto	Producto comercial	Unidad	Cantidad
1	Fertilizante nitrogenado	Urea	quintal	4
2	Fórmula completa (NPK)	12-24-12	quintal	4
3	Cloruro de potasio (60% k)	KCl	quintal	1
4	Herbicida post-emergente para gramíneas	Accent	36 g	1
5	Herbicida post-emergente para hoja ancha	Gesaprim wg	700 g	1
6	Regulador de pH para el agua de aplicación	Biofase	litro	3
7	Insecticida de amplio espectro de acción	Karate Zeón	100 cc	1
8	Abono completo con micronutrientes quelatados	Plantafol Lq	litro	3
9	Adherente	Bionex	litro	3
10	Fertilizante foliar con alta concentración de zinc	Poliquel Zn 8% quelatado	litro	2
11	Precio del paquete de insumos			5.563,54

En el caso específico del frijol, se consideró importante incluir dentro del paquete el fertilizante 18-46-0 y la urea. El primero es recomendado para el cultivo de frijol, pero su costo es un factor que limita su uso. Por su parte, la práctica de aplicar

urea al frijol no es muy común, pues como el frijol es una leguminosa tiene la facultad de fijar el nitrógeno del aire y satisfacer así (parcialmente) su necesidad de este elemento.

**Cuadro 4. Paquete de insumos empleado para la producción de frijol, postrera, 2009 (P4P)**

No.	Insumo	Producto comercial	Unidad	Cantidad
1	Fertilizante con nitrógeno y fósforo (NP)	18-46-0	quintales	3
2	Fertilizante nitrogenado (46%)	Urea	quintales	1
3	Herbicida post-emergente para control de gramíneas	Fusilade 12,5 EC	litro	1
4	Herbicida post-emergente para control de hoja ancha	Flex 25 SL	litro	1
5	Fungicida preventivo	Flonex 40 MZ	litro	1
6	Controlador de pH	pH plus	litro	1
7	Insecticida para control de vectores y lepidópteros	Rienda 21,2 EC	cc	100
8	Fertilizante foliar completo más micronutrientes quelatados	Bayfolan Forte	litro	1
9	Adherente	Adherente 810	litro	1
	Costo del paquete			3.565

Con estos paquetes y el uso de materiales genéticos de buena calidad se esperaban rendimientos muy superiores a los tradicionales.

El PMA compró los paquetes, porque el sistema bancario y las casas agropecuarias consideran que el sector de granos básicos es de alto riesgo. Así, es difícil que los productores reciban financiamiento o crédito.

La compra se hizo mediante una licitación privada a la que se invitó a participar a una lista corta de proveedores. Se conformó un comité técnico, integrado por personal del P4P, que evaluó las ofertas técnicas y presentó su recomendación al Director de país para su aprobación final. En esta oportunidad, no se requirió el visto bueno de la oficina regional en Panamá, porque el valor de la licitación podía ser aprobado localmente.

**Cuadro 5. Cantidad de paquetes de insumos entregados por asociación**

Organización	Maíz	Frijol
ASOPRANO	100	176
ARSAGRO	79	215
Hombres Nuevos	50	50
APAO	0	100
TOTAL	229	541

Cada productor seleccionado recibió en calidad de crédito y, a través de su organización, un paquete para la siembra de una manzana.

En el caso de ARSAGRO, la entrega de los insumos se hizo por medio de los responsables zonales, que tuvieron que presentar garantías (hipotecarias) para

respaldar el manejo de los paquetes. En el caso de Hombres Nuevos, los responsables de manejar los insumos firmaron un pagaré y una letra de cambio.

ASOPRANO autorizó la entrega a través del delegado municipal de la asociación, el cual se encargó de elaborar los listados de los productores que estaban participando en el P4P y que estaban debidamente autorizados por ASOPRANO. En este caso, el P4P entregó los insumos directamente a los “enlaces” (el representante de ASOPRANO de cada municipio) en la bodega del distribuidor en Juticalpa. Estos trámites están documentados en las oficinas de las filiales de cada municipio y también en la sede de ASOPRANO, en Salamá de Olancho.

Debido a los estrictos protocolos que sigue el PMA para garantizar la transparencia en el proceso de compras y, debido, también, a que esta organización normalmente compra alimentos y no insumos, se dio un desfase en la entrega del paquete a las asociaciones. Los paquetes, entonces, les llegaron a los productores después de la fecha propicia de siembra, por lo que tuvieron que almacenarlos para futuros ciclos de producción. Por esta misma razón, el paquete no incluyó semilla, sino que esta tuvo que ser adquirida o comprada por los productores para no retrasar el proceso de siembra.

Para algunos agricultores, algunos de los productos que se incluyeron en el paquete entregado por el P4P no venían en cantidad suficiente, sobre todo los herbicidas, que tuvieron que aplicarse en más de una ocasión. La estandarización del paquete de insumos para ambas regiones (El Paraíso y Olancho) causó desconcierto en Olancho, donde los productores ya tenían uno o dos ciclos de usar otro paquete, un tanto diferente al promovido por el P4P, con buenos resultados. De hecho, algunos de los insumos que se incluyeron en el paquete no

fueron aceptados por los productores y aun permanecen en la bodega de la ASOPRANO. Los productores de ASOPRANO recibían asistencia técnica de parte de la DICTA desde el 2008, especialmente para la producción de frijol, por lo que ya estaban familiarizados con algunos insumos del paquete que proporcionó el P4P. El paquete de insumos del P4P incorporó nuevos insumos para la zona, pero con las mismas funciones que cumplían los insumos que los productores habían empleado anteriormente. En algunos casos, los productores utilizaron solamente los productos con los que estaban más familiarizados. En general, los productores tuvieron que dejar de usar algunos insumos conocidos y aprender a usar otros nuevos.

Debido a la ausencia de personal administrativo en Hombres Nuevos, ARSAGRO recibió, entregó y cobró los paquetes de insumos de los productores de Hombres Nuevos. Los productores de ARSAGRO y de Hombres Nuevos desconocían algunos de los insumos incluidos en el paquete, por lo que demandaron de mayor capacitación y asistencia técnica. Por ejemplo, los productores desconocían la función del regulador del pH del agua que se utiliza en la aplicación de pesticidas (insecticidas, herbicidas, fungicidas) y el fertilizante foliar. En el caso de Danlí, sin embargo, el paquete de insumos fue, según lo descrito por los productores el factor principal para aumentar la producción y la productividad.

En síntesis, puede afirmarse que la mayor parte de los productores del P4P utilizaron el paquete de insumos tal y como se les proporcionó, pero en algunos casos, agregaron algún producto (p. ej., insecticidas o herbicidas). Se hicieron algunas modificaciones al paquete, dependiendo de las situaciones particulares de cada productor y en algunos casos no se utilizaron todos los productos entregados.



## El proceso de asistencia técnica a asociaciones y a productores

El pilar clave para la implementación de los procesos de asistencia técnica a los productores fue el establecimiento de acuerdos de cooperación mediante alianzas estratégicas entre el PMA y otras instituciones. La asistencia técnica se ofreció con la coordinación de los monitores del P4P y según el área de experiencia de cada una de las instituciones (producción, post-cosecha, comercialización y fortalecimiento institucional) con el propósito de abarcar toda la cadena. A continuación, algunos ejemplos:

**FINTRAC, Proyecto EDA:** cosecha y post-cosecha, manejo y almacenamiento, planes de negocio para los cultivos de maíz y frijol.

**Proyecto PROMIPAC (Zamorano):** manejo de insectos y enfermedades.

**DICTA/SAG:** se concentró en apoyar la producción del cultivo de frijol, con muy poco apoyo a la producción de maíz.

**INFOP (Olancho- Lempira Sur):** organización y administración, buenas prácticas de producción; para el municipio de Danlí se establecieron arreglos para capacitación en el uso de insumos y en la calibración de equipos para fumigar.

**CADELGA/FERTICA:** uso y manejo del paquete.

Las alianzas no consideraban compensación económica por lo que las instituciones se limitaban a brindar asistencia técnica únicamente a las asociaciones que estaban situadas en su zona de influencia. En tal sentido no había un compromiso, ni forma de presionar a los técnicos de dichas instituciones para que ofrecieran un mejor servicio. Por ejemplo, la capacitación ofrecida por el Zamorano se concentró en Danlí, y se desarrolló mediante visitas a parcelas demostrativas, lo que no facilitó una asistencia técnica uniforme a todos los productores participantes. A esta oferta de servicios

de asistencia técnica se suman las capacitaciones brindadas por CADELGA, casa que ganó la venta del paquete de insumos y que ofreció una charla por municipio para dar a conocerles, a los agricultores, los productos, sus funciones y su modo de empleo. La capacitación de esta casa comercial, al menos en Olancho, consistió en una charla de media mañana, sin demostraciones prácticas en las parcelas. Esta situación redujo la posibilidad de dar a conocer de forma teórica y práctica la importancia de algunos insumos, lo que llevó al extremo de que, como se mencionó anteriormente, algunos de ellos fueron rechazados por los productores. En algunos casos, la inducción que ofreció CADELGA suscitó confusión entre los productores, que estaban acostumbrados a usar los productos recomendados por la DICTA desde el 2008.

Los productores de Olancho consideraron que el P4P careció de una estrategia definida para brindarles asistencia técnica. Técnicos del P4P también apoyaron la capacitación de los productores en administración contable. Durante la ejecución del P4P, los integrantes de las organizaciones que participaron en el P4P recibieron capacitación en los siguientes temas:

1. Liderazgo.
2. Administración.
3. Distribución de pagos.
4. Manejo de bodega.
5. Mecanismos para la administración del fondo revolvente.
6. Formulación de proyectos.
7. Planificación y gestión empresarial.
8. Planes de negocios.
9. Contabilidad y programas informáticos para su manejo.
10. Calidades de granos.
11. Manejo de plagas y de agroquímicos.





12. Comercialización.
13. Maquilado de grano.
14. Manejo de sistemas de riego.
15. Los estados financieros y su interpretación.
16. Uso y manejo del paquete tecnológico.

A pesar de los esfuerzos de los técnicos del P4P, no pudieron abarcar, ni en el tiempo ni en la profundidad, la amplia lista de requerimientos de apoyo de parte de los productores. Los productores esperaban mayor presencia de técnicos en sus parcelas. El apoyo del técnico se centró en eventos de capacitación para enseñar el uso de los insumos incluidos en el paquete tecnológico.

Algunos productores consideran que la asistencia técnica resulta fundamental para reforzar lo aprendido, en este caso particular, el manejo de los insumos (especialmente la dosificación y la calibración de los equipos) y de esta forma asegurar su correcta aplicación y obtener los efectos esperados. Además de asistencia técnica de parte de técnicos de diversas instituciones, los agricultores también demandaron la posibilidad de compartir ideas y aprendizajes entre ellos mismos. Consideran que todos los agricultores tienen algo que aportar y que todos pueden aprender de las experiencias del otro.

## La negociación y firma de convenios con asociaciones

Una vez seleccionadas las asociaciones que participarían en el P4P, se procedió a elaborar y discutir el convenio de compra-venta. Este proceso tuvo una duración de dos meses, tiempo durante el cual se consensuaron las cantidades de granos a comercializar, se establecieron los compromisos de las partes, en especial la recuperación del valor de los insumos. Sin embargo, en el convenio no se definió el precio de compra; este sería especificado en el contrato.

Con el objeto de ejecutar el proyecto, el P4P firmó cinco convenios en términos similares con asociaciones de productores: ARSAGRO, Hombres Nuevos, ASOPRANO, COCEPRADIL y APAO. En el caso de APAO el convenio se limitó a frijol y el de COCEPRADIL no se concretó por los problemas mencionados en párrafos anteriores.

Por ejemplo, el convenio con ARSAGRO establece:

- Duración: 1 de febrero 2009 al 31 de enero 2010.

- Número de pequeños productores participantes (ARSAGRO 400, ASOPRANO 300, HOMBRES NUEVOS 100<sup>1</sup>).
- Montos máximos de compra para maíz y frijol.
- Especificaciones o normas de calidad para maíz y para frijol.
- Deducciones por rechazo de producto.
- Aporte financiero máximo del PMA para inversiones en sistemas de riego, insumos agrícolas, seguro agrícola, post-cosecha, análisis de suelo y de agua
  - ARSAGRO L. 3.883.090,99 /\$205.454,55
  - ASOPRANO L.2.912.318,20 /\$154.090,91
  - HOMBRES NUEVOS L.970.772,79/\$51.363,64
- Creación de un fondo revolvente con el capital semilla provisto a través de los insumos y distribución de la tasa de interés.

<sup>1</sup> Hombres Nuevos solo tiene 50 socios, por lo que esta cifra corresponde a los 100 paquetes entregados (50 para maíz y 50 para frijol).

- Presentación de informes, mensuales, trimestrales y final.
- Elaboración de contratos para reducir el riesgo de los pequeños productores y para crear una

mayor certeza en el planeamiento de sus decisiones operacionales.

## La definición de precios y de contratos de compra-venta

**E**l mecanismo para determinar el precio de las compras directas para maíz y frijol se basó en un análisis comparativo de diferentes fuentes:

1. Precio de mercado difundido por el Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras (SIMPAH) (a nivel nacional y de la región centroamericana);
2. Precio pactado en el convenio “Productores de maíz, agroindustria y SAG” ;
3. Precios internacionales (Bolsa de Valores de Chicago);
4. Precio al que compra el IHMA (Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola);
5. Costos de producción, de post-cosecha y de transporte a las bodegas del PMA.
6. Algunos indicadores macroeconómicos del país, como la inflación y las tasas de interés bancarias.

A partir del análisis comparativo de estas fuentes, se definió una banda de precios, con un precio

techo y un precio piso. El precio piso equivale al costo del producto puesto en la bodega del PMA (toma en cuenta las diferencias en costos de transporte). El precio techo de frijol equivale a la última compra del PMA (agosto de 2009).

El proyecto piloto P4P promueve la compra de grano a un "precio justo", lo cual debe incluir un margen de ganancia y consideraciones por los riesgos asociados a las variaciones de clima y a la demanda de países vecinos que compiten por el producto. Con base en estos argumentos, se recomendó que al precio de referencia del frijol reportado por el SIMPAH a inicios de julio de 2009 (US\$ 800,54/ TM) se le agregara un margen adicional de 40% (US\$ 320,22/TM). De esta forma se alcanzaría un **precio competitivo**, si se toma en cuenta que el precio del frijol en el mercado era de aproximadamente US\$ 946,31/TM, para un estándar de calidad inferior al exigido por el PMA.

Además, se tomaron en consideración las condiciones especulativas del mercado para este grano, por lo que se definió el precio final de compra en US\$/TM 1.120,76.



**Cuadro 6. Precios de piso y de techo sugeridos para frijol**

Organización	Precio de piso		Precio sugerido		Precio techo	
	US\$/TM	L/QQ	(US\$/TM)	L/QQ	US\$/TM	L/QQ
Hombres Nuevos	481,61	413,53	1.120,76	961,67	1.396,93	1.119,45
ARSAGRO	540,45	464,05	1.120,76	961,67	1.396,93	1.119,45
APAO	428,10	367,58	1.120,76	961,67	1.396,93	1.119,45
ASOPRANO	495,90	425,80	1.120,76	961,67	1.396,93	1.119,45

Tasa de cambio: 1\$= 18,89

De acuerdo con el SIMPAH, en febrero de 2010, el precio promedio de frijol fue de L. 653/qq en Tegucigalpa, L.625/qq en Danlí y L. 600/qq en Juticalpa.

961,67/653 = +47%

La diferencia de costos (precio piso) refleja la productividad de cada asociación de productores: Hombres Nuevos (1,98 MT/ha), ARSAGRO (1,65 MT/ha), APAO (2,31 MT/ha) y ASOPRANO (1,98MT/ha), **influenciado también por la concentración de productores y parcelas (Hombres Nuevos y APAO) o por su dispersión (ARSAGRO y**

**ASOPRANO)**. En el caso de la APAO, cuenta con sistema de riego permanente y se ha especializado en la producción de frijol, incluyendo semilla. El precio de compra ofrecido a las asociaciones de productores representa un estímulo para que continúen con el proyecto P4P.

**Cuadro 7. Precios de piso y de techo sugeridos para maíz**

Organización	Precio de piso		Precio sugerido		Precio techo	
	US\$/TM	L/QQ	(US\$/TM)	L/QQ	US\$/TM	L/QQ
Hombres Nuevos	271,75	233,33	403,69	346,62	529	454,22
ARSAGRO	298,71	256,48	403,69	346,62	529	454,22
ASOPRANO	324,04	310,96	403,69	346,62	529	454,22

De acuerdo con el SIMPAH, en febrero de 2010 el precio promedio de maíz fue de L.246/qq en Tegucigalpa, L250/qq en Juticalpa y L.237,50 en Danlí.

Una vez alcanzado un consenso en el Comité Local de Compras del PMA, se preparó una solicitud de autorización para la compra directa de grano, la cual fue remitida a la Oficina Regional del PMA en Panamá. Esta oficina analizó la solicitud y al estar de acuerdo, la remitió a la sede central del PMA en Roma. De haber sido rechazada la solicitud remitida por la oficina del PMA Honduras, ya sea por la oficina regional de Panamá o por la sede central de Roma, hubiera sido necesario dedicar tiempo adicional para presentar una justificación más exhaustiva del precio o hacer los ajustes pertinentes. En este caso, el precio propuesto fue

aceptado y Roma autorizó la compra directa con el precio solicitado.

Contando con la autorización necesaria, el PMA Honduras negoció con las asociaciones seleccionadas el precio de compra y el tiempo de entrega. Una vez aceptadas las condiciones, el PMA envió a las asociaciones el respectivo contrato para legalizar la compra del grano. Al mismo tiempo, se procedió a licitar los servicios de superintendencia. En términos generales, este proceso requirió de 2 a 3 semanas.

Es de notar que los precios fueron negociados cerca de la fecha de entrega del producto a fin de que se acercaran lo más posible al precio de mercado. El precio pactado fue de **L.629,74/TM (L.346,81/qq)** en maíz para ASOPRANO, ARSAGRO y Hombres Nuevos.

Para frijol, el precio estipulado en el contrato fue de **L.962,18/qq** para Hombres Nuevos y APAO, unos

centavos más (**L.962,83**) para ARSAGRO y ASOPRANO.

Llama la atención el conflicto de intereses entre el PMA y su programa, el P4P, ya que el primero busca obtener los precios más bajos para la merienda escolar y defender el poder de compra de sus otros programas y el segundo busca pagar un precio arriba del mercado para promover mayores ingresos a los productores.

## Los contratos de compra-venta

**E**l contrato elaborado por el PMA para la compra del grano fue el mismo para las cuatro asociaciones de productores; lo único que varió fue el volumen y el precio. El contrato definió el precio de compra, los requisitos

de calidad, el volumen pactado, el empaque, el tiempo y el lugar de entrega. Ahí se estipularon las penalizaciones para las organizaciones de productores, si no cumplían con los compromisos establecidos; pero no especificó ninguna penalización por incumplimiento de parte del PMA.

Una vez elaborado el contrato, este se hacía llegar a la organización para su firma. En el caso de Danlí, el periodo máximo para su firma no debía exceder las 24 horas, lo que fue un reto pues los directivos no siempre estaban disponibles para su firma.

Aparte de esta contratación, el PMA invitó a las cuatro asociaciones a participar en una licitación para proveer cantidades adicionales de frijol. Sólo ASOPRANO y ARSAGRO optaron por presentar ofertas, la primera por 215TM (4.730qq) a

L.17.380/TM (L.790/qq) y la segunda por 135TM (2.970qq) a L.18.040/TM (L.820/qq).

Directivos de ASOPRANO argumentan que el técnico del P4P ofreció hacer la compra adicional mediante un adenda al contrato; sin embargo, al momento de formalizarlo, el PMA lo hizo mediante licitación, momento en que las asociaciones tuvieron conocimiento de que el precio establecido en el contrato previo no se podía mantener por razones de mercado y que el PMA estaba dispuesto a pagar un precio inferior. Esto resultó en pérdidas para la asociación, que ya había comprado y acopiado el producto, tomando como base de negociación el precio del contrato, y para evitar mayores pérdidas tuvo que ofertar por debajo del precio del producto comprado. Aquí resulta claro un problema de comunicación entre el monitor de campo, las asociaciones y la administración del P4P.

Los contratos estipulaban que las asociaciones (el vendedor) debían presentarle al PMA (el comprador) una garantía equivalente al 10% del valor total, mediante una letra de cambio que se haría efectiva en caso de que la asociación no cumpliera con dicho contrato. En la práctica, esta garantía no fue requerida por el PMA.



## La contratación de un superintendente

El PMA contrató a la empresa Match Shipping, con sede en Panamá para que actuara como superintendente y se encargara de verificar la calidad del producto entregado por las asociaciones y aceptara o denegara su entrada a las bodegas del PMA. Se seleccionó dicha compañía por recomendación de la oficina regional del PMA en Panamá y porque en ese momento no tenían conocimiento de ninguna empresa en Honduras que contara con la certificación ISO 17025 para poder realizar los análisis e inspecciones de calidad y cantidad requeridas. Sin embargo, durante el proceso, el PMA se vio en la necesidad de realizar una doble superintendencia, primero en la bodega de origen (centro de almacenamiento y procesamiento) y luego en la bodega de destino en Tegucigalpa para desvirtuar reclamos de las asociaciones, que

alegaban que entregaban el producto con la calidad requerida, pero que luego sufría contaminación durante su transporte.

Retrasos en la contratación del superintendente causaron inconvenientes ya que, por ejemplo, el contrato entre la ASOPRANO y el PMA estipulaba que las entregas de grano iniciarían a mediados de noviembre, pero la superintendencia no se hizo presente en Juticalpa sino hasta el 17 de diciembre, 2 días después del vencimiento del contrato.

Por añadidura, se presentaron varios problemas con los superintendentes, que no tenían la experiencia necesaria y se tardaban de dos a tres semanas para extender los certificados requeridos, con lo que atrasaban todo el proceso.

## El manejo post-cosecha

En ARSAGRO, cada productor estaba encargado de transportar su producto al centro de maquilado, donde sería secado, limpiado y empacado en los sacos facilitados por el PMA/P4P, con el propósito de que se cumpliera con las normas de calidad del PMA.

Para el transporte de grano a nivel local se utilizaron transportes para 200 qq, cuyo costo fue de aproximadamente L. 1.500 a L. 2.000, dependiendo de la distancia. Al transporte hubo que agregar los gastos de carga y descarga, así como el costo de los sacos.

ARSAGRO exigió a sus socios un secado preliminar del frijol (en patios y al sol), antes de recibirlo en su bodega. Una vez pre-secado el grano, éste era llevado a la planta que proporcionaría los servicios de limpieza y empaque. Tanto ARSAGRO como Hombres Nuevos utilizaron el mismo procedimiento para el maíz. En Danlí, área de influencia de ARSAGRO, APAO y Hombres Nuevos, hay suficiente oferta para el secado y el maquilado de granos.

ARSAGRO y Hombres Nuevos utilizaron el contrato firmado con el PMA como garantía para obtener crédito de la empresa para maquilar el grano comprometido al PMA. La empresa de servicios

(secadora de Ramón Guillén en El Empalme) dio un crédito por un periodo de 2 meses a Hombres Nuevos, mientras que ARSAGRO tuvo que adelantar el 50% de los costos de maquilado y obtuvo un financiamiento al 12%. El costo del maquilado se calcula por saco procesado y entregado, no por el volumen de grano entregado por el productor.

ASOPRANO solicitó a sus socios la entrega de grano seco, limpio y clasificado. Debido a la calidad no uniforme del grano entregado, éste tuvo que ser procesado por la Bodega Guayape, ubicada en Juticalpa (a casi dos horas de distancia de la sede de ASOPRANO), la cual también se encargó de su empaque. ASOPRANO obtuvo crédito de la Bodega Guayape para realizar el procesamiento de los granos comprometidos con el PMA. Es importante notar que en la sede de ASOPRANO, en Salamá y municipios vecinos, no hay facilidades para el secado y maquilado de grano.

La Bodega Guayape presta servicio de secado, clasificado y empaque de granos en general a los agricultores del departamento de Olancho. Por consiguiente, es frecuente encontrar al mismo tiempo y muy cerca unos de los otros, granos de diferentes tipos y calidades secándose y en proceso, lo que incrementa el riesgo de contaminación, especialmente por insectos. En ciertas ocasiones (2 o 3 veces), ASOPRANO tuvo que fumigar un camión completamente cargado de grano, para lo cual tuvo que moverlo a un lugar aislado, en donde el riesgo de contaminación fuese menor. El técnico del PMA apoyó a ASOPRANO en todos estos procesos.

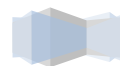
En un principio, el PMA ofreció aportar los sacos y deducir su costo al momento del pago, pero, de

acuerdo con ASOPRANO, no cumplió con este compromiso, por lo que la asociación tuvo que realizar la compra de los sacos directamente a Sacos Americanos S.A. (SAMSA) y prevenir, así, algún posible atraso en la entrega del producto al PMA.

El maquilado es una etapa crítica en el proceso de venta y un elemento fundamental en la definición de costos y para la fijación de los precios de compra. Igualmente es importante para justificar la iniciativa del PMA de dotar de equipo e instalaciones de maquilado a algunas de las asociaciones participantes del proyecto.

En la etapa del maquilado, las asociaciones tuvieron algunas pérdidas, especialmente por la poca experiencia en reconocer la calidad del grano, tanto de forma visual como a través de análisis de laboratorios. Esta limitación impidió mantener la calidad del grano producido. Los rechazos se dieron en las bodegas de recepción del PMA, por problemas de contaminación por plagas, situación que incrementó los costos de transporte (mayor tiempo de alquiler del camión) y por el tratamiento adicional que tuvo que dársele al grano.

A pesar de estos contratiempos, tanto ARSAGO como Hombres Nuevos manifestaron estar satisfechas con los servicios de maquilado contratados. Igualmente, a pesar de que la empresa maquiladora no le devolvió a ASOPRANO los granos de rechazo separados durante el procesamiento (alrededor de 250 qq), en términos generales, la asociación manifestó estar satisfecha con el trabajo realizado por esta empresa.



## La entrega del producto

---

La entrega del grano a la asociación, por parte de los productores, fue variada. Los socios de ARSAGRO entregaron el grano en la planta de la asociación, adonde fue debidamente pesado y a cada productor se le entregó una factura en la que se hacía constar el volumen de grano entregado. Esta factura fue posteriormente presentada en las oficinas de ARSAGRO para su registro y pago posterior.

Hombres Nuevos llevó un registro (en un cuaderno) individualizado de lo entregado por cada productor pero no se extendió ninguna factura al productor de lo entregado.

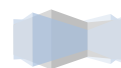
Los socios de ASOPRANO entregaron el grano en los centros de acopio establecidos por la organización sin recibir ningún documento. El único control disponible fue el registro del transportista responsable de mover el grano. ASOPRANO empezó a acopiar el 10 de noviembre para cumplir con el contrato que estipulaba entregas entre el 15 de noviembre y el 15 de diciembre de 2009; sin embargo, el PMA no estaba listo (bodegas de ALDESA no disponibles) lo que le ocasionó, a esta asociación, gastos adicionales.

La APAO firmó contrato con la ARSAGRO para que le maquilara el producto que debía entregar al PMA, trabajo por el que ARSAGRO cobró L.45,00/qq. Además, la APAO pagaba un encargado de control de entregas, cuya finalidad era la de verificar la cantidad y la calidad entregada por cada productor. Una vez que todo el grano estuvo acopiado y procesado, la asociación se encargó de transportarlo (a crédito) a la bodega del PMA en Tegucigalpa (ALDESA), donde fue recibido por el superintendente.

La selección del transporte fue responsabilidad de cada asociación, con el apoyo del PMA, que ayudó a identificar algunas opciones que cumplieran con el objetivo principal de asegurar y preservar la inocuidad del producto. Durante el transporte del grano, de la sede de la organización a las bodegas del PMA en Tegucigalpa, se corrió el riesgo de sufrir un robo, por lo que, para procesos futuros, hay que considerar la compra de un seguro de carga o contratar los servicios de vigilancia, lo que de alguna forma incide en los costos de transporte y de producción.

Al inicio de las entregas, los granos de varios camiones fueron rechazados y tuvieron que ser fumigados nuevamente al encontrarse gorgojos, costo que debieron asumir los productores. A raíz de estos rechazos, el PMA decidió renegociar los términos de referencia de la superintendencia, a fin de asegurar que también estuviera presente al momento de cargar el producto y no solamente al momento de su recepción en las bodegas de Tegucigalpa. Gracias a esta supervisión adicional, se lograron reducir los rechazos de las siguientes entregas.

Los contratos estipulaban una “ventana de tiempo” para la entrega del producto y cualquier demora estaba sujeta a penalidad, pudiendo el PMA descontar el equivalente de 0,1% del valor del contrato por cada día de demora, hasta un máximo de 10% del contrato. ARSAGRO tuvo que solicitar una extensión de 18 días, extensión que justificó por la llegada tardía del superintendente, la mala calidad de los sacos y el feriado prolongado de fiestas de fin de año. La extensión le fue aprobada por el PMA mediante un adenda al contrato.



## El proceso de pago

---

Para el pago del grano entregado, el PMA puso como requisito que la organización adjuntara o presentara los siguientes documentos:

1. Factura comercial original.
2. Manifiesto de transporte (Carta Porte).
3. Comprobante de recepción de bodega (Waybill).
4. Certificado de superintendencia.

Algunos de los retrasos en el pago se debieron a que las asociaciones presentaban las facturas con volúmenes equivocados, tenían manchones y tachones o iban sin sello o sin firma; por lo que el PMA las devolvía para que hicieran las correcciones. El PMA les pagó a las asociaciones de productores, mediante depósito bancario, aproximadamente de cuatro a seis semanas después de entregado el producto, aunque el compromiso de pago, de acuerdo con los contratos, había sido de 10 días hábiles después de la entrega de la certificación y la documentación. El desconocimiento de los procesos internos del PMA y el ofrecimiento incumplido de algunos técnicos del P4P de que el producto entregado se iba a pagar al término de una semana, causó malestar entre las asociaciones y los productores.

La diferencia de percepción de los tiempos de espera para el pago del grano entregado entre el PMA y las asociaciones y los productores también causó malentendidos. Para el PMA/P4P, el proceso de pago inicia a partir de la recepción del producto en su bodega, con la documentación respectiva y correcta, pero para el productor este periodo empieza a partir del momento que el producto es retirado del campo.

### **Precio pagado al productor**

Con el objeto de reducir las demandas de efectivo durante este periodo, algunas asociaciones procedieron a adelantar o a pagar total o parcialmente el valor de los granos entregados. Las asociaciones pagaron al productor el valor del grano entregado menos las deducciones pertinentes (costo del paquete tecnológico, costo del maquilado, costo del transporte a las bodegas del PMA y un porcentaje convenido para capitalizar la asociación).

Las organizaciones fijaron los precios de compra de grano a los productores con base en el precio pagado por el PMA, menos los costos del paquete de insumos, del procesamiento y del transporte en que incurrieron para entregar el grano a las bodegas del PMA. En detalle, la definición del precio a pagar consideró lo siguiente:

1. Al precio pagado por el PMA a la organización de agricultores se le sustrajeron los siguientes rubros:
  - a. Costo del paquete de insumos.
  - b. Intereses sobre el préstamo en insumos.
  - c. Costos de maquilado (secado, seleccionado y empaque).
  - d. Costo de transporte.
  - e. Ganancia para la organización del proceso de comercialización.
2. La diferencia del precio pagado al productor.

El PMA propuso que las ganancias que se generaron con la participación de los productores y sus organizaciones en el proyecto P4P se distribuyeran en un 60% para el productor y un 40% a la organización. La revisión de la información no permitió verificar la implementación de esta propuesta.



### Conformación del precio pagado por las organizaciones que participaron en el P4P (L/qq)

En los cuadros 8 y 9, se presentan los precios que las organizaciones de agricultores que participaron

en el proyecto P4P les pagaron a los productores, según los datos recabados.

**Cuadro 8. Cálculo del precio para maíz (L/qq) pagado por las organizaciones a los productores**

Precios/Costos	Lempiras/quintal		
	ARSAGRO	HN	ASOPRANO
Pagado PMA (contrato)	346,80	346,80	346,80
Total deducciones	100	121	122
Recibido productor	263	250	267
Precio en plaza*	237,50	237,50	250

**Cuadro 9. Cálculo del precio para frijol pagado por las organizaciones a los productores**

Precios/Costos	Lempiras/quintal			
	ARSAGRO	HN	APAO	ASOPRANO
Pagado por PMA	962,83	962,18	962,18	962,83
Recibido productor	825	900	954	800
Precio en plaza*	625	625	625	600

\*Fuente: SIMPAH para Juticalpa y Danlí

A fin de preservar la transparencia del pago realizado a los socios, cada productor recibió el precio pactado por quintal de producto entregado, ajustado al 14% de humedad. ARSAGRO liquidó a los productores mediante un cheque, al cual anexó un recibo. Hombres Nuevos liquidó por medio de un recibo en el que se indicaron todas las deducciones realizadas.

A pesar de reiteradas solicitudes a las asociaciones, no se logró obtener ninguna copia de la liquidación

realizada a los productores, por lo que no se pudo establecer de manera exacta ni el costo del maquilado ni el precio final pagado a cada productor.

A pesar del atraso en el pago, varios productores señalaron que prefirieron aguardar todo este tiempo, ya que los precios ofertados eran más altos que en el mercado y porque era un dinero seguro.

## La creación del fondo revolvente o rotatorio

El PMA brindó un **capital semilla** (insumos agrícolas del paquete tecnológico) a las organizaciones de productores, para que este fuese utilizado en la creación de un **fondo revolvente** o rotatorio. Con la recuperación de

estos recursos dados a los agricultores en calidad de préstamos, la organización sería capitalizada con los reembolsos de los productores, a quienes al momento de su pago, se les harían las deducciones necesarias.

El fondo establecido sería utilizado para hacer préstamos a los productores a una tasa del 18% anual (2% administración, 9% para la recuperación y 9% para capitalizar el fondo). Esta distribución de la tasa de interés fue definida por los grupos beneficiarios y por el PMA.

A los agricultores se les motiva a cumplir con sus compromisos de pago a tiempo, ya que el fondo serviría para que las organizaciones de productores puedan comprar más insumos y hacer otras inversiones. El PMA, en conjunto con las asociaciones, definió las políticas y los mecanismos para el uso correcto de los fondos revolventes provenientes del programa P4P. Esto quiere decir que cada asociación puede definir políticas de manejo del fondo acordes a sus necesidades.

Debido a que Hombres Nuevos tenía un proceso organizativo incipiente, quedó establecido, en el Convenio entre el PMA y Hombres Nuevos, que ARSAGRO le manejaría el fondo revolviente durante el primer año, a cambio de un 5% de comisión. Igualmente, ASOPRANO, por no contar con una estructura administrativa sólida, durante el primer año fue apoyado en la administración de estos fondos por la Fundación PROLANCHO.

En la práctica, en Danlí se cobró un 15% de interés, mientras que en Olancho se cobró un 10%. Por esta razón, los porcentajes para administración, recuperación y capitalización se redujeron proporcionalmente.

Al considerar la opinión de los productores, se hace evidente que hubo mejor recuperación en Hombres Nuevos y en ARSAGRO que en ASOPRANO. La razón principal de esta diferencia fue el proceso de documentación y legalización del compromiso. ARSAGRO otorgó los préstamos con base en un plan de inversión preparado por la asociación y elaboró un expediente para cada prestatario. En ARSAGRO

y en Hombres Nuevos, los Comités de Crédito son responsables del manejo del fondo revolviente, con base en los respectivos Reglamentos de Crédito. En ARSAGRO, el fondo revolviente o rotatorio se maneja en una cuenta exclusiva. El periodo de pago para los préstamos otorgados por ARSAGRO y por Hombres Nuevos fue “a la cosecha”.

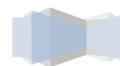
Según las dos organizaciones, ARSAGRO y Hombres Nuevos, la mora es nula. Para fomentar el ahorro entre sus socios, ARSAGRO retiene L. 5/qq entregado por cada socio, y lo deposita como ahorro retirable. Estos ahorros también sirven como garantía para cualquier préstamo que el socio solicite a ARSAGRO.

En la zona de Danlí, la entrega la hizo la asociación y desde un inicio se documentó la deuda, contrario a lo que ocurrió en Olancho, donde la entrega la hizo el técnico del PMA en coordinación con los representantes municipales de ASOPRANO.

ASOPRANO tenía experiencia en el manejo de un fondo revolviente o rotatorio gracias a su participación en el proyecto de Producción de Frijol apoyado por el IICA/Red-SICTA y a través de los insumos aportados por el Bono Tecnológico Productivo, por lo que el fondo creado con los insumos del P4P se manejó con el reglamento que ya tenían. ASOPRANO lleva registros del manejo del fondo rotatorio y de cada uno de los socios receptores del crédito en insumos. Los registros del 2009 se elaboraron a nivel de cada filial municipal de la asociación, y fueron posteriormente centralizados en la sede de ASOPRANO, en Salamá.

En Danlí, la ARSAGRO utilizó su mismo reglamento.

El valor del paquete de insumos que se entregó para **maíz** fue de **L.5.563,54** y el de **frijol**, de **L. 3.565,00**.



**Cuadro 10. Descripción del capital semilla recibido por organización y características del fondo revolvente**

Organización	Valor estimado insumos recibidos	Interés sobre préstamos a socios	Monto máximo otorgado a socios y plazos concedidos	Destino de los préstamos
ASOPRANO	L.1.183.794	10%	8 meses para maíz y 3 meses para frijol	Producción de granos básicos
ARSAGRO	L.1.205.995	15%	L.5.000	Producción de maíz y frijol
Hombres Nuevos	L.456.427	15%	L.20.000	Producción de maíz y frijol, contratación de servicios de mecanización y otras actividades de apoyo al desarrollo de la comunidad.
APAO	L.356.500	18%		Producción de frijol y maíz
TOTAL	L.3.202.716			

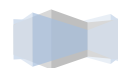
*La creación de este fondo y el paquete de insumos en sí mismo han sido considerados como uno de los efectos más visibles del proyecto y de los de mayor aceptación entre los productores.*

## El monitoreo y la evaluación

Cada organización debía entregar informes mensuales, trimestrales y un informe final sobre las actividades realizadas; allí debía incluir datos cualitativos y cuantitativos, siguiendo un formato proporcionado por el PMA. Este requisito no se cumplió porque los monitores de campo no pidieron los informes y ahora es imposible tener una apreciación mensual de los avances del proyecto desde el punto de vista de las asociaciones.

Los productores y directivos de las asociaciones manifestaron preocupación en el sentido de que los

instrumentos, como el convenio entre el PMA y las asociaciones, al igual que el contrato que rige la relación comercial de compra-venta del grano, señalan con claridad las penalidades por incumplimiento de los compromisos contraídos de parte de los productores, pero no señala ninguna forma de presión por incumplimiento del PMA, que, en el caso del proyecto piloto ocurrió: en el plazo para asignar la superintendencia, en los tiempos de pago y en el cumplimiento de algunos ofrecimientos, como equipo o pequeñas inversiones en las instalaciones de las asociaciones.



# Esquema general P4P

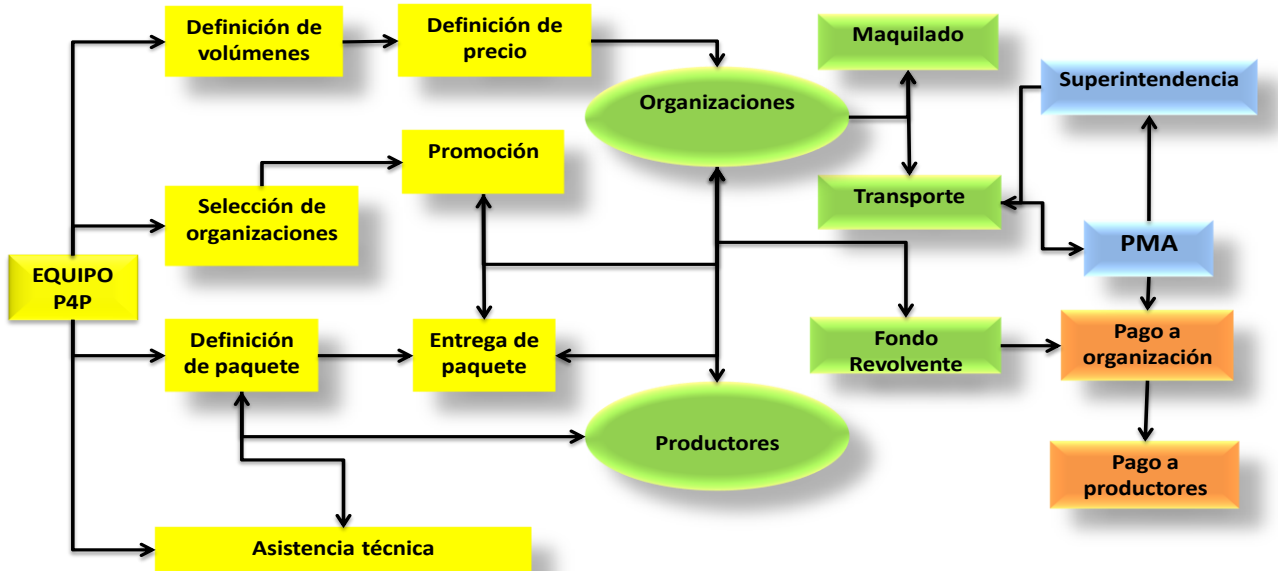


Figura 1. Esquema general de operación del P4P durante el 2009







**RESULTADOS DEL P4P**



# Resultados del P4P

## Resultados con base en objetivos y metas

### Objetivo 1: Incrementar las ventas de pequeños productores al PMA y a otros compradores.

**Meta 1.1** Pequeños productores incrementan sus ingresos a través de la venta de los excedentes de la producción de granos básicos al PMA y a otros compradores.

Inicialmente se contempló la compra de 55.000 qq (2.500 TM) de maíz y frijol, pero se hicieron ajustes, debido a la incapacidad de COCEPRADIL de cumplir con lo pactado, y al incremento en los rendimientos y a las mejoras en post-cosecha derivados de la capacitación y la asistencia técnica recibida. Los

volúmenes de compra se incrementaron en cerca de 45% para alcanzar un total de 79.107,6 qq (3.595,8 TM) divididos en 2.413,80 TM de maíz y 1.182 TM (frijoles rojos). A diciembre de 2009 se había comprado el 100% del maíz y el 25,6% de frijol (303 TM).

De acuerdo con la información recabada, 861 productores de las 4 organizaciones vendieron granos al PMA como parte del proyecto piloto del P4P, cifra que representa alrededor del 81% de los socios totales. Los productores vendieron todo el grano producido, excepto lo necesario para el consumo familiar. De acuerdo con los volúmenes de grano producido, los productores entregaron el 98% del maíz producido y el 91% del frijol.

**Cuadro 11. Participación de socios en el P4P, según organización**

Organización	Socios		%
	Total	P4P	
ASOPRANO	315	125	40
ARSAGRO	650	650	100
APAO	44	36	82
Hombres Nuevos	50	50	100
Total	1059	861	
%	100	81,3	

**Cuadro 12. Compras previstas en base a convenio frente a compras reales**

Organización	Compras de maíz TM (qq)		Compras de frijol TM (qq)	
	prevista	reales	previstas	Reales
ASOPRANO	879 (19.338)	1049,6 (23,091)	210 (4.620)	450 (9.900)*
ARSAGRO	747 (16.434)	1.150,30 (25,307)	261 (5.742)	453 (9.966)*
COCEPRADIL	253 (5.566)	0	82 (1.804)	0
Hombres Nuevos	186 (4.092)	213,90 (4.705,80)	53 (1.166)	226 (4.972)
APAO	0	0	53 (1.166)	53 (1.166)
TOTAL	2.065 (45.430)	2.414 (53.103)	659 (14.498)	1.182 (26.004)

\*Además del primer contrato, ARSAGRO y ASOPRANO participaron en una licitación por 350TM adicionales de frijol (135TM y 215TM, respectivamente).

En términos generales, los socios de estas organizaciones recibieron un precio promedio de L.260/qq para el grano de maíz y L.870/qq para el frijol. Los productores que vendieron parte de su producción a otros compradores reportan un precio de L.150/qq para maíz y de L.400/qq para frijol tinto y de L. 550 para frijol rojo.

Según los productores participantes, los factores que más influyeron en la mejora del ingreso fueron: mejores precios recibidos y mejoras en rendimiento, debido al uso del paquete de insumos y a la capacitación impartida.

ASOPRANO está negociando para el convenio 2010, 15.400 qq de maíz a L.312/qq, ARSAGRO se encuentra negociando alrededor de 10.000 qq de maíz, con una expectativa de precio de L.300/qq. APAO espera vender 2.992 qq de maíz a un precio esperado de L.300/qq. Hombres Nuevos está pendiente de iniciar el proceso de negociación. En el caso del frijol, ASOPRANO está negociando 3.091 qq, para los que no se ha establecido ningún precio. La plaza reportó un precio de L. 2.088/qq. El precio actualmente ofertado por el PMA no cubre los costos de maquilado del grano.

### **Otros compradores**

ASOPRANO y ARSAGRO vendieron semilla de frijol (1.800 qq) a la DICTA y a El Zamorano respectivamente. ARSAGRO, además, les vende grano, a precio de mercado, a los procesadores artesanales, La Copaneca y El Gran Sabor, así como a Hortifruti (500 qq/mes). APAO vende sus excedentes de grano a los intermediarios.

Como parte del proyecto P4P, se negoció un esquema de triangulación para que pequeños productores participantes en el P4P pudieran venderle maíz a DEMAHSA, empresa que lo procesaría para fabricar un alimento fortificado, CSB (Corn Soy Blend, en inglés) y se lo vendería, a su

vez, al PMA como parte de los componentes de la merienda escolar. Queda pendiente su implementación.

***Meta 1.2*** Al final del 2009, el PMA-Honduras establece los mecanismos y los principios de compra.

La implementación del programa piloto P4P contemplaba dos tipos de modalidad de compra: **Compras directas** a asociaciones de pequeños productores y **Contratos a término**, a través de BANADESA u otros socios.

Para el Piloto, sin embargo, solo se trabajó con compras directas a las asociaciones y con licitaciones. En el proceso de licitación, aunque se invitaron a participar a las 4 asociaciones, solo las dos más consolidadas, ASOPRANO y ARSAGRO, presentaron una oferta y vendieron frijol.

A pesar de que los contratos indicaban penalizaciones a las asociaciones por retraso en las entregas (1% del valor del contrato por cada día de retraso hasta un máximo de 10%), el PMA aceptó realizar prórrogas y pagos parciales mediante adenda a los contratos.

Es de hacer notar que el proceso de pago de las primeras compras del P4P no concluyó en el 2009, sino en febrero de 2010.

Durante el 2009, los coordinadores del P4P celebraron 3 reuniones preliminares con BANADESA, con el objetivo de montar una estrategia de crédito para los productores y las asociaciones beneficiarias del proyecto. La figura del fideicomiso tuvo que ser descartada, pues el mecanismo de triangulación resultaba muy difícil por la estructura administrativa y legal del PMA. Debido a la crisis política por la que atravesó el país



en el segundo semestre del 2009, se interrumpieron las pláticas.

Paralelamente, se tuvieron reuniones con la banca privada, para buscar nuevas alternativas de financiamiento de las cadenas productivas de maíz y frijol. Así, se celebraron reuniones con el Banco Atlántida, el Banco Lafise y el Banco de Occidente. Se avanzó, sobre todo con el Banco Atlántida y con el Lafise, en la revisión de los productores beneficiarios y sus asociaciones. Se hizo un análisis exhaustivo del riesgo individual con el buró de crédito. Algunas de las asociaciones ya habían tenido ciertos problemas de pago con sus proveedores, lo que representó una limitación para avanzar en el proceso y, finalmente, no se llegó a concretar nada.

El proceso de evaluación de riesgo es lento y complicado, por lo que el PMA buscó otras alternativas de crédito directo con los distintos proveedores de mecanización (preparación de suelos); complemento de insumos (el paquete ofrecido solo es para una manzana); servicios de maquilado, y transporte.

Para alcanzar esta meta se realizó un sinnúmero de acciones que no pudieron concretarse por situaciones institucionales y políticas particulares.

## **Objetivo 2: Incrementar las capacidades de los pequeños productores para que puedan mejorar el acceso a los mercados, así como sus ingresos.**

**Meta 2.1** *Pequeños productores y/o comercializadores han fortalecido sus capacidades. Se pone énfasis en la asociatividad y en el rol de las mujeres en las asociaciones de productores.*

A través de los varios talleres que se celebraron gracias al establecimiento de alianzas estratégicas

con otras instituciones, las asociaciones participantes recibieron capacitación en todos los eslabones de la cadena, incluyendo habilidades administrativas, organizacionales, gerenciales, productivas, comerciales, así como de control de calidad, infraestructura y equipo. Queda claro, sin embargo, que se necesita ampliar el programa de capacitación, tanto en tiempo como en contenido, para que las asociaciones se consoliden y se conviertan en proveedores eficientes de servicios a sus asociados.

A continuación se presentan algunos elementos que contribuyeron al fortalecimiento de las capacidades de los grupos en el tema financiero:

### **Manejo del fondo revolvente o rotatorio**

El fondo revolvente o rotatorio establecido por la ASOPRANO con los aportes del P4P fue de L.4.161.000, que se han usado para financiarles, a los asociados, la producción de granos básicos. Los beneficiarios de este fondo, los socios de ASOPRANO, reciben préstamos al 10%, por un periodo de 8 meses en el caso del maíz y de 3 meses en el caso del frijol.

La ARSAGRO, por su parte, estableció un fondo revolvente de L. 2,4 millones (en insumos y fondos), destinado a apoyar la producción de maíz y frijol de sus asociados. Los préstamos que se otorgan con este fondo tienen una tasa que varía entre el 10% y el 15%, con un periodo de 6 meses en el caso del maíz y de 4 en el caso del frijol. La ARSAGRO también dispone de otro fondo de L. 4 millones, los que presta para comercio (30% por 9 meses), vivienda (20% a 2 años, como mínimo) y siembra de granos (20% a 9 meses).

La APAO estableció un fondo de alrededor de L. 519.000 para apoyar a sus socios en la producción de maíz y frijol, con préstamos al 18% de interés y



por un periodo de 9 meses en el caso del maíz y de 5 meses en el caso del frijol. Para aquellos productores que perdieron la cosecha, se dieron refinanciamientos por 4 meses.

Hombres Nuevos estableció un fondo de L. 200.000, y lo usa para hacer préstamos a sus asociados, al 18%, para la producción de maíz.

El PMA recomendó que las ganancias generadas por la comercialización, de parte de las asociaciones, se repartieran así: un 60% para los productores y un 40% para capitalizar las organizaciones; pero no se logró obtener pruebas de que esto se hubiera implementado.

#### **Disponibilidad de efectivo para capital de trabajo**

En términos generales, todas las organizaciones que participaron en el P4P consideran que la disponibilidad de capital de trabajo es una limitación seria. La **ASOPRANO** considera que el capital de trabajo es insuficiente para cubrir a los 832 socios. A pesar de que dispone de L.3,5 millones de capital de trabajo, la **ARSAGRO** considera que precisa de alrededor de L.20 millones, sobre todo para acopiar el grano producido por sus socios y por otros productores de la zona. La **APAO** considera que el proyecto permitió incrementar la disponibilidad de recursos, pero que aun no son suficientes para satisfacer las demandas que tiene la asociación. **Hombres Nuevos** considera que para poder ampliar la cobertura de servicios crediticios y construir el centro de acopio necesita una mayor cantidad de recursos.

De acuerdo con la mayoría de los productores, el financiamiento que otorgan las organizaciones no es suficiente. El financiamiento se utilizó principalmente para la compra de insumos (semilla, fertilizantes, insecticidas, herbicidas, etc.). Además, señalan, no toma en cuenta los gastos de

contratación de mano de obra para la siembra y para la cosecha. Otra opción de financiamiento a nivel local son las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), pero estas prestan a tasas muy altas, del 8 al 10% mensual. La ARSAGRO, por su parte, presta recursos propios al 24% anual. En cuanto a nuevas fuentes de financiamiento, solamente Hombres Nuevos reporta acceso a crédito por parte de ARSAGRO.

#### **El papel de las mujeres**

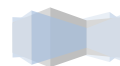
Dos mujeres ocupan cargos en la Junta Directiva de ASOPRANO (de 7 socios). En la Junta de Vigilancia de esta organización, integrada por 3 socios, participa una mujer. En las Juntas Directivas Locales, la mayoría son hombres y sólo en el municipio de Gualaco, se eligió a 3 mujeres (de un total de 8 integrantes).

En la APAO, dos mujeres (tesorera y vocal) participan en la junta directiva (integrada por 9 socios). En esta organización, las mujeres conforman aproximadamente el 50% de los socios.

En Hombres Nuevos actualmente hay unas 10 productoras, que no estaban representadas en la junta directiva. En la asamblea de enero de 2011 se buscó una mayor participación de la mujer, pero a la fecha ninguna ostenta ningún cargo, en parte por falta de interés de ellas mismas, en parte por los prejuicios culturales.

Un 30% de los socios de la ARSAGRO son mujeres, y 2 de ellas ocupan cargos en la junta directiva: una es tesorera y otra, vocal.

**Meta 2.2** *Los pequeños productores asociados incrementan el volumen de los excedentes de maíz y frijol que pueden destinar a la comercialización.*



**Cuadro No. 13 Rendimientos esperados, por agricultores beneficiarios del P4P, para MAÍZ BLANCO**

Organización	Área de siembra (mz)	Rdto esperado por PMA (qq/mz)	Rdto estimado promedio qq/mz	Rdto mínimo y máximo reportado
ASOPRANO	322	65	60	30-76
Hombres Nuevos	75	65	94	78-110
ARSAGRO	314	60	71	55-100

\*El consumo por familia de maíz se estima en 1600 libras anuales.

**Cuadro No. 14 Rendimientos esperados, por agricultores beneficiarios del P4P, para FRIJOL**

Organización	Área de siembra (mz)	Rdto esperado por PMA (qq/mz)	Rdto estimado promedio qq/mz	Rdto mínimo y máximo reportado
ASOPRANO	200	30	17	15-24
Hombres Nuevos	50	30	30	19-40
ARSAGRO	250	30	15	14-16
APAO	100	30	25	20-28

\*El consumo por familia de frijol se estima en 700 libras anuales.

Los productores que participaron en el P4P reportaron rendimientos de 83,6 qq/mz, en el caso del maíz, aunque algunos grupos, sobre todo del departamento de El Paraíso reportaron pérdidas ocasionadas por la mancha de asfalto.

En el caso del frijol, los rendimientos esperados no se alcanzaron porque fueron demasiado optimistas y fuera de la realidad del grupo de productores meta, si se toma en consideración que el promedio nacional es 12qq/mz y los grupos del P4P esperaban alrededor de 16-20 qq/mz. Solo en cultivos bajo riego, en verano se ha alcanzado un promedio de 30qq/mz. Un productor de Hombres Nuevos, con sistema de riego y aplicando buenas prácticas agrícolas, dijo haber tenido un rendimiento récord de 40qq/mz.

Los socios de ASOPRANO reportaron rendimientos bajos para los cultivos de maíz y frijol, aproximadamente iguales a la situación anterior al uso del paquete de insumos facilitado por el P4P (58qq/mz frente a 60 qq/mz, en el caso del maíz). Dado este inconveniente, ASOPRANO tuvo que comprar grano a otros socios, no involucrados en el

P4P, con el fin de poder cubrir el compromiso contraído con el P4P.

Con respecto al cultivo de frijol, los rendimientos que se obtuvieron con el paquete que se había utilizado anteriormente (DICTA) y los que se obtuvieron con el paquete proporcionado por el P4P, fueron iguales. Vale destacar que el paquete de insumos que se había utilizado anteriormente (DICTA) se venía ajustando desde el 2008.

En términos generales, para algunos productores, los cambios en productividad, se debieron fundamentalmente al uso de los insumos del paquete por sí solo, ya que la asistencia técnica fue mínima y según algunos, las charlas estuvieron desfasadas y no produjeron ningún impacto.

**Meta 2.3** Asociaciones de pequeños productores cultivan granos básicos (maíz y frijoles) que cumplen con los requisitos de **calidad** del PMA.

**Adopción de mejores prácticas de comercialización, procesamiento y de gestión empresarial**

Para el P4P, control de calidad se refiere a los procesos relacionados con el secado, con la remoción de materiales extraños, granos descoloridos, pequeños y quebrados, y con el tratamiento de los granos.

La **ASOPRANO** se apropió del concepto de calidad en todos sus procesos, desde la producción hasta la comercialización. Esta asociación mejoró su capacidad para negociar y obtener mejores precios de venta, e implementó la venta colectiva de granos. La experiencia de vender grano al PMA, le permitió poner en marcha el sistema de medidas estándares (peso) para la compra y venta de grano. Igualmente, la asociación se apropió de los procedimientos de maquilado de grano y estableció estrictos controles de calidad, a fin de satisfacer las demandas del comprador.

La **ARSAGRO** estableció mejores proceso de acopio y de comercialización, así como sistemas para el control de la calidad del grano, lo que les ha permitido ser más constantes con las entregas de producto a los diversos compradores.

La **APAO** adoptó el concepto de calidad, así como los controles necesarios para asegurar este criterio, tanto en la producción como en el maquilado del grano. Igualmente, incorporó el empaque del producto de acuerdo con las demandas del comprador. La APAO contrató a la ARSAGRO para el maquilado del grano que debía entregarse al PMA (L.45/qq) y estableció los procedimientos necesarios para asegurar la calidad del producto.

Para **Hombres Nuevos**, el contrato con el PMA significó cumplir con mayores exigencias de calidad para generar un ingreso similar, con la venta de maíz, al que obtenían vendiéndoles a los intermediarios, que piden menos requisitos de calidad y pagan al contado.

De forma general, las organizaciones consideraron que los factores críticos para asegurar la calidad del grano fueron el manejo de la humedad y el control de insectos. Para poder regular este último aspecto, habría que evitar, a toda costa, que los lotes de grano terminen contaminándose en las plantas de secado y maquilado.

Todos los agricultores entrevistados indicaron que conocían los requisitos de calidad de grano establecidos por el PMA y se esforzaron por cumplirlos. En general, los productores no reportan rechazo de grano por parte del PMA, aunque sí hubo rechazos por parte de sus organizaciones, al exigir los requisitos acordados con el PMA. En ARSAGRO, por ejemplo, hubo rechazos en las primeras entregas, por presencia de gorgojos.

Entre las innovaciones adoptadas por los distintos grupos en general se tienen: el uso de nuevos insumos, el empleo de semilla de calidad y la actualización de prácticas de producción. Para un grupo de productores, las prácticas que promovió el P4P ya eran conocidas.

**Meta 2.4** *Asociaciones de pequeños productores fortalecen sus capacidades de comercialización y mercadeo.*

A raíz de las diferentes capacitaciones recibidas en el marco del P4P, las asociaciones hicieron varios cambios en su sistema de administración; a continuación se presentan los más relevantes:

La **ASOPRANO** estableció un sistema automatizado para llevar la contabilidad y controlar sus inventarios; este sistema permite establecer planes de inversión por productor. La organización también implementó un Plan de Negocios.

La **APAO** creó un registro por productor en el que se anota la cantidad vendida, el monto que se le pagó al productor y el seguimiento que le da el



coordinador regional a la parcela. La APAO también pudo reactivar el Comité de Crédito.

**Hombres Nuevos** estableció un registro por productor y se conformó un Comité de Crédito. También recopilaron y analizaron los costos de producción, adelanto que les permitió mejorar su capacidad para negociar.

En resumen, la participación en el proyecto piloto P4P resultó en el fortalecimiento organizacional y administrativo de las asociaciones, al implementar una serie de procesos que pueden aplicarse a otros compradores, como son:

- seleccionar adecuadamente a los productores que van a participar en un proyecto,
- producir maíz y frijol con apoyo de un paquete de insumos agrícolas,
- aplicar prácticas de cosecha adecuadas, para mantener la calidad del grano producido,
- diseñar e implementar una estrategia de acopio,
- poner en marcha una estrategia para asegurar que el grano que les va a entregar cumpla con los requisitos exigidos,
- establecer un proceso transparente con los agricultores de pago del grano entregado,
- establecer controles e instrumentos para registrar el volumen y la calidad del grano entregado,
- seleccionar y contratar servicios de transporte, secado y maquilado del grano.

La mayor parte de las organizaciones se interesaron por generar información de costos de producción, procesamiento, almacenamiento, transporte, empaque, etcétera, así como por conocer en detalle aspectos relacionados con la comercialización y los mercados de granos. Tener este conocimiento les permitió negociar en mejores condiciones con los compradores. Hasta el momento, no se reportan

nuevos clientes ni nuevos contratos de venta, ya que el PMA compra toda su oferta.

### **Objetivo 3: Identificar y compartir buenas prácticas del PMA, de distintas ONG, del Gobierno y de otros actores del sector agroalimentario para que, con este conocimiento, los productores estén en mejores condiciones de acceder a los mercados locales.**

**Meta 3.1** Buenas prácticas del P4P en desarrollo de mercados, focalizadas en pequeños productores, son discutidas y consensuadas con los diferentes actores (PMA, FAO, Gobierno, ONG aliadas, asociaciones de productores).

No se obtuvo información al respecto.

**Meta 3.2** Las mejores prácticas de compra del P4P, dirigidas a pequeños productores, se discuten con los diferentes actores a fin de llegar a posiciones consensuadas.

Se establecieron mejores prácticas (contratos de compra-venta) sin que hubiera mayor consenso de parte de los directivos de las asociaciones. A los productores se les comunicó el precio y las condiciones de compra, que, para el año del proyecto piloto, resultaron favorables.

A la fecha de realizar este estudio, ASOPRANO, ARSAGRO y APAO habían firmado un nuevo convenio para suplir granos al PMA. ASOPRANO solamente firmó el convenio para proveer maíz, por lo que el convenio de frijol quedó pendiente.

Cuando ASOPRANO firmó el convenio, las condiciones era favorables para la asociación, pero en la actualidad (finales del 2010), las condiciones han cambiado y los precios ofertados por el PMA no





permiten cubrir los costos de maquilado. En el caso del frijol, los precios que pagan los intermediarios son casi iguales a los ofertados por el PMA, sin considerar el maquilado del grano. Para **Hombres Nuevos**, el precio ofertado por el PMA para el 2010 no resultó atractivo para los agricultores, ya que resultaba mejor vender el grano en plaza o a los intermediarios.

**Meta 3.3** *Los actores adoptan mejores prácticas de comercialización, identificadas y promovidas por el P4P.*

### **Pesos y medidas**

El PMA brindó a las asociaciones básculas y probadores de humedad para certificar los pesos y asegurar la calidad uniforme del grano (humedad a 14%). De esta manera, se reemplaza la práctica de compra-venta por volumen (saco o carga sin control de humedad), que no permite calcular el peso correctamente, y se sustituye la báscula modificada, que tradicionalmente ha favorecido al intermediario.

### **Cumplimiento de compromisos (tiempos y volúmenes) en la entrega de grano al PMA y a otros compradores**

Pocos agricultores que participaron en el P4P no entregaron el grano a su organización para que pudiera cumplir su compromiso con el PMA. Cuando esto sucedió, la principal razón fueron las pérdidas experimentadas durante el cultivo, especialmente a la cosecha. Las entregas parciales que hicieron algunos productores tuvieron que ser suplidas por otros socios, algunos participantes en el P4P (incrementaron sus entregas), otros no.

Cerca de un 10% de los productores de **ASOPRANO** no pudieron cumplir con los compromisos contraídos con la organización, volumen que representó alrededor de un 20% del total comprometido. En **ARSAGRO**, un 25% de los

agricultores seleccionados para participar en el P4P no pudieron entregar los volúmenes acordados (aproximadamente 3.600 qq), un aporte estimado de 40 qq por socio participante.

La **ASOPRANO** compró el grano entre sus socios para poder suplir la demanda del PMA y también adquirió grano de productores que no formaban parte del P4P. Alrededor de un 10% del volumen del grano comprometido con el PMA tuvo que adquirirse de productores no asociados a **ASOPRANO**. Para hacer estas compras, **ASOPRANO** utilizó como referencia el precio establecido en el Convenio de Maíz entre **PROGRANO** y la Agroindustria. En todo caso, las compras a los no socios debían cumplir los mismos requisitos de calidad exigidos por el PMA y, en algunos casos, el grano tuvo que ser procesado por **ASOPRANO**.

**ARSAGRO** tuvo que comprar alrededor de 3.000 qq de maíz y 1.500 qq de frijol de productores que no formaban parte del P4P. El precio negociado con estos productores fue un 15% menos que el establecido con el PMA. Esta oportunidad se aprovechó para comprarles a socios que no estaban participando en el P4P y que tenían deudas pendientes con **ARSAGRO**. La organización no reporta compras a productores no asociados.

**APAO** no tuvo necesidad de comprar grano fuera de la organización, ya que tuvo la posibilidad de adquirir más grano de sus propios socios.

**Hombres Nuevos** pudo cumplir la cuota asignada con la producción de sus socios.

Algunas organizaciones beneficiarias del P4P establecieron convenios formales con su organización (**APAO**), mientras que otras organizaciones establecieron compromisos verbales (**ARSAGRO** hizo un estimado de entrega de grano por socios y **ASOPRANO** logró que, por cada

paquete que se les entregaba, se comprometieran a entregar el grano producido en una manzana).

A pesar de que estaba previsto que el PMA apoyaría a las asociaciones en la búsqueda de otros compradores, así como en la elaboración de planes de mercadeo y comercialización, esto no fue

necesario, pues el PMA compró todos los excedentes de las asociaciones participantes. Con la donación del paquete de insumos a las asociaciones tampoco fue necesario que el PMA buscara fuentes de financiamiento y facilidades de crédito de proveedores de insumos agrícolas, como se había previsto inicialmente.

## Mejoras tangibles

### ✚ Para las organizaciones

- Incremento significativo en las finanzas de las organizaciones.
- Aparte de la ventaja que significó la creación del fondo revolvente o rotatorio, la participación en el P4P sirvió de estímulo para que las asociaciones recuperaran la mora que acarreaban de otros proyectos con sus socios (caso ARSAGRO y Hombres Nuevos).
- Mejoramiento de la productividad de la mayoría de los socios de las organizaciones.
- Inversiones en infraestructura.
- Con las ganancias que generaron las ventas al PMA, **ASOPRANO** completó el pago de 3 lotes de terreno (Salamá, Gualaco y Yocón), terminó la construcción de una planta y una oficina, pudo adquirir muebles y equipo de oficina, así como contribuir al pago de equipo para manejo y procesamiento de grano (básculas, probadores de humedad, seleccionadora, mesa gravimétrica y pulidora). **ASOPRANO** estima que hizo inversiones por un valor de alrededor de L. 6 millones.  
**ARSAGRO** mejoró el sistema eléctrico de la planta de procesamiento. La mayor parte de los ingresos que registró esta asociación se utilizaron para cumplir con compromisos

anteriormente establecidos y para reforzar el fondo de créditos.

**APAO** concluyó la construcción del centro de acopio y usó otra parte de los ingresos para fortalecer el fondo rotatorio.

**Hombres Nuevos** adquirió un terreno para construir un centro de acopio; además, adquirió equipo de oficina.

- Normalización del funcionamiento de las organizaciones con la elaboración de reglamentos.
- Las organizaciones aprendieron a controlar la calidad del grano y su comercialización.
- Incremento de las ventas.  
**ASOPRANO**, por ejemplo, pasó de comercializar 1.600 qq por año a vender 40.000qq de maíz y 18.000qq de frijol al PMA y a otros compradores.
- Las utilidades permiten realizar inversiones para beneficio de los socios.  
**ASOPRANO**, por ejemplo, pudo completar la construcción de la planta de procesamiento y de otras instalaciones necesarias para su funcionamiento.
- Diversificación de la oferta.  
**ASOPRANO**, por ejemplo, pasó de venderle semilla a la DICTA a venderle grano.
- Incremento de la membresía.

Durante el 2009, la membresía de **ASOPRANO** se redujo debido en parte a mensajes contradictorios del Gobierno que fomentaron el no pago de créditos con fondos del proyecto frijol. Los socios que no pagaron se retiraron del grupo, el cual pasó de 315 a 256 productores. Posteriormente ingresaron nuevos socios, atraídos por el mercado al que tenía acceso ASOPRANO y que ofrecía mejores precios por la venta de semilla de frijol (DICTA). Así, se llegó a un total de 336 socios.

### Para los productores

- Inversiones de productores

Con los ingresos que obtuvieron de su participación en el P4P, la mayoría de los productores intensificaron sus actividades productivas o usaron esos fondos para complementar los gastos del hogar. Para intensificar sus cultivos, los productores por lo general compraron más insumos, invirtieron más en la preparación de suelos, sembraron otros

**ARSAGRO** recibió la solicitud de ingreso de 20 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) (aproximadamente 300 productores), de los cuales el 5% eran mujeres. Por su parte, **APAO** incrementó su membresía, al pasar de 43 a 150 socios, de los cuales, aproximadamente el 50% son mujeres. **Hombres Nuevos** reporta un incremento en membresía de alrededor de 25 personas.

cultivos, plantaron otro ciclo de cultivo, cambiaron tuberías o cintas de riego, adquirieron bombas de fumigación de mochila, compraron ganado, optimizaron el uso de la tierra con pastos o compraron terreno adicional. En cuanto a las inversiones para el hogar, hicieron mejoras en la casa de habitación y estuvieron en condiciones de dar un mayor apoyo a la educación de los hijos.

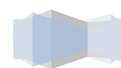
## Mejoras intangibles

---

Entre los principales resultados intangibles obtenidos por las asociaciones que participaron en el P4P se encuentran:

1. Se mejoró la imagen de la organización.
2. Se promovió el ingreso de nuevos socios.
3. Se logró establecer un mayor compromiso por parte del productor para con su organización.
4. Se facilitó la recuperación de los créditos otorgados a los socios.
5. Se logró que el grupo, como un todo, adoptara el enfoque de mercado, al adoptar mejores prácticas de producción y procesamiento.

La participación de **ASOPRANO** en el P4P le otorgó **mayor credibilidad** entre sus socios, al garantizarles un mercado seguro para sus granos, así como entre los agricultores no socios, tanto entre los de su zona de influencia como de los que se ubican fuera de ella. Tal credibilidad le facilitó a ASOPRANO el acceso a créditos, a servicios de transporte y le abrió, también, la posibilidad de hacer negocios con otras empresas u organizaciones. En términos generales, ASOPRANO ganó mayor aceptación entre los pobladores de las comunidades que están en su radio de acción. En los municipios del Norte de Olancho, ASOPRANO es reconocida como una



organización que facilita insumos, que ayuda con la comercialización de granos, que proporciona asistencia técnica.

*“Los transportistas vienen a buscarnos para hacer negocio con nosotros, antes no nos creían ni querían hacer negocio con nosotros.” Mariano Valladares, Presidente de ASOPRANO.*

**ARSAGRO** considera que su participación en el P4P **promovió la producción y procuró mejores precios** de venta para el agricultor. Gracias a esto, el campo cobró un nuevo valor y “se volvió interesante ser agricultor”. Este proceso fortaleció a la organización, ya que los socios **reconocieron el valor de la asociatividad** y adquirieron un mayor sentido de pertenencia a la asociación.

Por medio del P4P, **APAO** completó la construcción de un centro de acopio y fortaleció la función administrativa de la asociación al una tesorera.

APAO, por su parte, **mejoró la imagen de la asociación**, que se posicionó como una organización proveedora de grano de frijol de alta calidad, lo que le da mayor credibilidad que a otras organizaciones y la hace más atractiva para futuras inversiones de otros proyectos. Su intervención en el P4P le

permitió aumentar el número de socios y de recursos, lo que le permitió abrir una oficina en Danlí y consolidarse a nivel local, regional y nacional. El presidente de la APAO también es el presidente de la UNOPROL, organización que incluye 8 organizaciones de productores, situación que fortalece su posición negociadora. El incremento en la credibilidad también le permitió a la APAO firmar un convenio para la producción de semilla para la SAG a través de la FAO.

El proyecto P4P le permitió a **Hombres Nuevos darse a conocer** a nivel regional como una organización confiable, a la que muchos productores desean asociarse. Igualmente, facilitó su incorporación a la UPNOPROL, organización que ofrece facilidades para el secado y el maquilado de granos.







# LECCIONES APRENDIDAS

# Lecciones aprendidas

## Por los productores y por las asociaciones

1. Un mercado seguro incentiva al productor a sembrar y a producir más, o, como dicen algunos, *se le vuelve a sentir el gusto al agro*.
2. La venta al PMA, por peso y no por volumen, facilitó la transparencia en las transacciones de compra y venta del grano.
3. Con el objeto de disponer de mejor información y de más elementos para negociar precios, los productores y sus organizaciones comprendieron la importancia de conocer sus costos de producción, de procesamiento, de comercialización, de transporte, etcétera, así como los precios de las plazas más importantes del país. Esta necesidad los obligó a establecer registros de producción para maíz y frijol.
4. Los estándares de calidad del grano que se iba a entregar al PMA, obligaron a los productores a ser más conscientes en el manejo del producto y en el cumplimiento de los requisitos previamente acordados. Según David González, Presidente de Hombres Nuevos *“Aprendimos que para curar un furgón se deben usar 250 pastillas, en vez de las 120 que se usaban. El desconocimiento de mejores prácticas de post-cosecha nos causó fuertes gastos, ya que tuvimos que curar un furgón 3 veces seguidas y pagar 3 días de alquiler de rastras adicionales. También aprendimos la importancia de tomar medidas para evitar la contaminación en secadora con granos de otros productores.”*
5. La capacitación, la asistencia técnica, el acompañamiento y la supervisión se reconocieron como importantes, ya que aseguran el uso adecuado de los insumos.
6. Se aprendió a establecer compromisos y a cumplirlos, tanto en cuanto a volumen, como en cuanto a calidad y tiempo de entrega. El cumplimiento de estos compromisos fue una satisfacción personal que mejoró la autoestima de los productores.
7. El cumplimiento de compromisos, en un mercado tan volátil como lo fue el de los granos básicos en el 2009 y el 2010 requiere de algún sacrificio para asegurar el mercado.
8. La experiencia adquirida con el P4P obligó a las organizaciones de agricultores participantes a trabajar de forma organizada para poder comercializar la producción de sus socios en su conjunto, lo que facilitó el aprendizaje colectivo respecto del funcionamiento de los mercados de granos y de los servicios conexos.
9. No hay un paquete permanente. La composición y las dosis del paquete deben revisarse después de cada ciclo de cultivo, pues la composición del suelo puede variar, pueden surgir nuevas plagas o enfermedades, o bien, pueden aparecer insumos más eficientes. También se deberá ir afinando la dosis para encontrar la que más conviene a cada zona, tomando en consideración que en el país no existe capacidad para realizarle un análisis de suelos a cada productor.

Para **ASOPRANO** es imprescindible conocer los estándares de calidad de cualquier comprador, antes de empezar a negociar, y conviene, desde el inicio, tener claramente definidas las reglas de pago.

**ARSAGRO** considera que todo el proceso que se siguió para proveer de granos al PMA puede aplicarse a otros rubros (cultivos, leche, etcétera), respetando sus particularidades. Para aprovechar la capacidad de procesamiento adquirida, ARSAGRO debe ampliar su oferta de servicios de maquilado a otras organizaciones o productores individuales.

**APAQ** reconoce la necesidad de ser más estrictos en el cumplimiento de los requisitos de calidad que exigen los compradores y utilizar los contactos, los

procesos vividos y la capacidad de negociación para contactar nuevos compradores.

**Hombres Nuevos** cree que después de esta experiencia puede producir y comercializar su producción con otros compradores. Igualmente destaca la necesidad de aplicar los controles necesarios para prevenir cualquier tipo de contaminación, ya sea de equipo, en las secadoras o durante el transporte, y asegurar la calidad del producto.

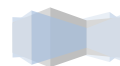
## Por el PMA

1. Las indicaciones sobre el manejo administrativo contable de las organizaciones no deben dirigirse a los directivos, sino a los administradores.
2. La existencia de reglamentos internos y de crédito facilita la ejecución del proyecto y el establecimiento de buenas relaciones entre el PMA y las asociaciones participantes.
3. La participación de los comités de crédito en el manejo financiero de las asociaciones contribuye a la transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos. Es preferible que el manejo financiero de las asociaciones esté en manos de los comités y no a cargo de las juntas directivas o en alguno de los miembros de la junta.
4. La constitución de “organizaciones sombrilla” debe ser un proceso que demanden las asociaciones y no un mecanismo inducido por las instituciones de apoyo.
5. La ejecución del proyecto identificó la necesidad de establecer o fortalecer el área administrativa de todas las organizaciones, en especial a medida que aumenta el monto de los recursos manejados.
6. La no presentación de informes financieros de forma periódica por parte de las organizaciones (mensuales y auditados), dificulta el seguimiento

y la medición de los impactos del proyecto en las áreas de gestión financiera de los recursos transferidos, así como en el uso y la rentabilidad del equipo proporcionado.

7. La acreditación de empresas locales de superintendencia de granos agilizaría el proceso de verificación de la calidad del producto entregado al P4P.
8. Los procesos de asociatividad entre productores agrícolas se facilitan cuando los socios perciben beneficios tangibles inmediatos, tanto para ellos como para sus organizaciones. Debe aprovecharse el interés inicial para impulsar la consolidación de estas instancias (las organizaciones) como promotoras del desarrollo económico local en sus territorios.

El éxito del fondo rotatorio no está en los papeles sino en la supervisión. Las asociaciones deberán seguir de cerca el proceso productivo de cada uno de los socios que recibe un paquete de insumos para asegurarse de que toma las decisiones adecuadas que le permitirán reembolsar el crédito otorgado. Para lograrlo, cada asociación deberá incluir el costo de supervisión en el cálculo de la tasa de interés.







# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**





# Conclusiones y Recomendaciones

## CONCLUSIONES

- A** través del P4P, el PMA pudo garantizar:
- el suministro de grano,
  - una mejor calidad del grano, de acuerdo con los estándares del PMA.
- Un menor precio de compra y, por consiguiente, una mayor disponibilidad de grano, lo que aumentó la cantidad de niños a los que se podría beneficiar a través de la merienda escolar.
  - Una mayor visualización del P4P, por parte de los productores, de la población en general y del Gobierno en particular.

Para los productores y sus asociaciones, las hipótesis propuestas al inicio de este estudio se cumplieron:

**a. La agricultura por contrato facilita y mejora las condiciones de vinculación de los pequeños productores a los mercados y los ingresos de las asociaciones y sus socios.**

- El diferencial del precio de compra del PMA con respecto al precio del intermediario representa el principal aliciente para el productor.
- Para la mayoría de los productores, las expectativas se cumplieron; el proyecto les permitió generar mejores ingresos, a pesar de que tuvieron que hacer un mayor esfuerzo para cumplir con los requisitos de calidad del PMA.
- Tener un mercado seguro reduce la aversión al riesgo de los productores y promueve la producción.

**b. La prestación de servicios con visión empresarial promueve la asociatividad y fortalece las organizaciones de productores**

- El fortalecimiento de algunos servicios y la creación de otros nuevos, en las asociaciones, incentivó la incorporación de nuevos socios y ha permitido el fortalecimiento organizativo y empresarial de algunas asociaciones.
- A través del proyecto P4P, las organizaciones de agricultores establecieron mecanismos para asegurar la transparencia de las acciones, lo que redundó en beneficio de todos los socios.
- Los intercambios que se hicieron para conocer experiencias similares aceleraron los procesos de adopción de prácticas de producción, procesamiento, comercialización y organización, que mejoraron el funcionamiento de los productores y de sus grupos.

**c. La adecuada aplicación de un paquete tecnológico, la capacitación y el seguimiento continuo garantizan mejoras en la productividad y en la calidad del grano.**

- Saber que tiene asegurada la disponibilidad de insumos, a través del P4P, le permite al agricultor redirigir sus escasos recursos a otras inversiones productivas de la finca.
- Al contar con un paquete de insumos y un mercado asegurado, los productores pudieron aplicar mejores niveles de tecnología en sus cultivos, lo que les

permitió obtener mejores rendimientos, incrementar el área de siembra, asegurar la disponibilidad de alimentos para la familia y aumentar la disponibilidad de excedentes para el mercado.

- Las alianzas con diversas organizaciones para brindar asistencia técnica permitió potenciar el apoyo del P4P a las asociaciones de productores. Estos esfuerzos deben dejar de ser acciones de buena voluntad para convertirse en compromisos y responsabilidades respaldados por acuerdos institucionales.

**d. La experiencia que tuvieron las organizaciones de agricultores de vender grano al PMA generó en los grupos la capacidad de negociar y de vender granos a otros compradores, cumpliendo exigencias similares a la del PMA en cuanto a calidad.**

- En el 2009, esto no se pudo confirmar, ya que el PMA compró todos los excedentes y los grupos de agricultores no tuvieron que buscar a otros compradores.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- La mayoría de las asociaciones seleccionadas por el P4P eran, a su vez, compradores de maíz y/o frijol durante algunos meses del año y, al recibir mejores precios con el P4P, es probable que estos periodos sin grano aumentarían, pues vendieron todos los excedentes. Esto es, sin duda, una contradicción.
- La intervención del P4P en Olancho no coordinó actividades con otras organizaciones de la zona que apoyaban a la ASOPRANO, como la Fundación Prolancho. Esta situación generó conflictos en la zona.

- Para los productores, el tratamiento post-cosecha exigido por el P4P se justifica siempre y cuando el costo de la limpieza, el secado y el transporte esté cubierto por el precio de compra del grano, tal y como se hizo en el programa piloto. Cuando se reduce la brecha entre el precio que paga el P4P y el precio que se paga en la plaza, como sucedió en el 2010, estos costos adicionales son difíciles de justificar.
- Para que haya un acompañamiento técnico adecuado se necesitan profesionales comprometidos con los agricultores y con suficiente capacidad técnica para poder orientar a los productores y a sus organizaciones.
- Todos los productores que participaron en el proyecto desean continuar con el P4P, especialmente para la venta de maíz. La venta de frijol dependerá de la experiencia con este grano durante el 2010.
- El programa piloto generó una cantidad significativa de información; sin embargo, mucha información no se logró recolectar porque muchos de los procedimientos no se documentaron debidamente.
- Debido al elevado volumen de compra que maneja el P4P, el precio que este proyecto paga se convierte en un precio de referencia en el mercado.
- Los precios de los granos básicos que se observaron en el mercado en 2009 y la credibilidad de que goza el PMA en el país influyeron positivamente en la experiencia piloto del P4P; sin embargo, la enfermedad de la “mancha de asfalto” que afecta el maíz perjudicó algunos cultivos y no permitió que se alcanzaran los rendimientos esperados.



En conclusión, las expectativas del P4P en cuanto a producción sí se cumplieron, pero debido al corto plazo de las acciones, es necesario seguir apoyando el desarrollo de capacidades en los productores y fortalecer los aspectos organizativos, gerenciales y de infraestructura y equipo de las asociaciones.

Solo de esta forma podrán, estos grupos, mejorar el valor agregado de la producción e implementar prácticas de post-cosecha, procesamiento y comercialización más eficientes, y solo de esta forma, también, se logrará darle sostenibilidad al programa.

“Sueño que el P4P se generalice y alcance a cada pequeño productor de granos básicos.” Alvaro Aguilera, productor de ARSAGRO.

“A vuelto a ser interesante ser agricultor.” Jairo Aguilera, Presidente ARSAGRO

## RECOMENDACIONES

### Para el PMA

1. Todos los productores coinciden en que es necesario que el PMA **agilice el pago** a las organizaciones (un máximo de 15 días) y por tanto a los productores. Esta demanda está directamente relacionada con la necesidad de que el P4P establezca reglas claras desde el inicio de cada ciclo y no las cambie.
2. **Se requiere una negociación más expedita para definir el precio de los granos a comprar-vender**, ya que en cierta ocasión, **la cosecha estaba lista y aun no se había fijado el precio**. Se presenta la posibilidad de que el **precio pueda ajustarse según calidad**.
3. Se necesita **que los insumos se entreguen con suficiente tiempo, antes del periodo de siembra** de la región, para poder sembrar y luego cosechar en la época más conveniente
4. Al **definir el paquete de insumos** es necesario analizar, en detalle, qué tecnologías están usando los agricultores que van a participar en el proyecto, a fin de complementar su nivel tecnológico; es decir, a fin de que se ponga más énfasis en capacitarlos en esas tecnologías, que llegarían a complementar el patrón de producción que ya conocen. La ASOPRANO cree que el P4P debería promover un paquete de insumos **previamente validado** por la organización mediante lotes demostrativos. Igualmente, se recomienda ajustar la cantidad de insumos, para que alcancen para controlar los insectos, enfermedades y malezas, según se vayan presentando en el cultivo. Por ejemplo, Hombres Nuevos estima conveniente que se incorpore un fungicida en el paquete de insumos, para combatir la “mancha de asfalto” en el cultivo de maíz.
5. El paquete debe ser suficientemente flexible para que pueda ser ajustado a las necesidades de cada productor.
6. Para facilitar el seguimiento, se recomienda **entregar el paquete de insumos a la asociación** y no a los productores, como sucedió en Olancho.
7. Para poder planificar mejor la producción y hacer las inversiones necesarias, se

recomienda considerar una vigencia de hasta 10 años de los convenios.

8. Para facilitar el proceso de empaque, se requiere mayor agilidad en la **entrega de sacos**.
9. Considerar el apoyo al establecimiento de proyectos de riego y de equipo post-cosecha.
10. La **Superintendencia** debería estar presente desde la firma del contrato de venta y especialmente en la planta seleccionada para maquilar el grano, ya que durante la ejecución del programa piloto **llegó tarde y atrasó el proceso**. En este mismo tema, ASOPRANO considera que la Superintendencia debería involucrarse directamente en la revisión de la información relacionada con las **cantidades y calidades** del grano recibidas y remitidas, con el objeto de facilitar los pagos de los granos entregados.
11. Establecer una **mejor coordinación entre el PMA y la Superintendencia**, especialmente durante el recibo del grano, ya que, si esto no es así, se pueden ocasionar atrasos y estos pueden repercutir de forma negativa en la calidad del grano.
12. Conviene que el P4P considere incrementar los **volúmenes de granos** a entregar por la organización.
13. Para Hombres Nuevos, el PMA debe hacer coincidir las entregas del producto con las fechas de cosecha para evitar costos de almacenamiento.
14. Los productores consideran que es necesario que sus organizaciones establezcan un fondo para acopiar grano y evitar que los productores lo vendan, por necesidad, en el momento de la cosecha.
15. Definir una metodología generalizada para la conformación y operatividad del fondo revolvente.
16. Facilitar el intercambio de experiencias de las asociaciones participantes en el P4P en cuanto al manejo del fondo revolvente.
17. Gestionar o proporcionar **asistencia técnica** y seguimiento de campo, de forma constante, a través de técnicos comprometidos con los agricultores.
18. Uniformizar los procesos de asistencia técnica a fin de poder medir mejor su impacto
19. Coordinar y complementar acciones con las organizaciones e instituciones presentes en la zona de influencia del proyecto.
20. Ampliar el periodo de tiempo requerido para la firma del contrato; dicho plazo resultó muy estrecho para ARSAGRO y para Hombres Nuevos.
21. Proporcionarles, a las asociaciones, formatos de informes de avances que incluyan los indicadores principales, con el fin de facilitar el monitoreo y evaluación.
22. La definición de los precios para compras futuras deberá tomar en cuenta la dinámica alcista y volátil de los precios y la fuerte inestabilidad en los mercados de alimentos.
23. A pesar de que los contratos de compra-venta incluían una cláusula de penalización por incumplimiento, en la práctica se llegaron a hacer hasta tres *adenda* para una asociación para alargarle el tiempo de entrega. Se sugiere que para las asociaciones que se hayan “graduado” del programa piloto, se cumpla con las penalizaciones estipuladas, a fin de motivar el cumplimiento de compromisos.

### Para los grupos de asociaciones participantes

1. Institucionalizar un proceso de fiscalía social para dar seguimiento al trabajo que realizan los técnicos en beneficio del grupo.
2. Mayor organización y planificación para el acopio del grano. Documentar los procesos





- (entrega de insumos, recepción de grano y liquidación) para mejorar los controles.
3. Implementar los instrumentos de control que ya hayan diseñado previamente o elaborar los que hagan falta. Por ejemplo, aplicar el registro y la codificación para la entrega de grano.
  4. Considerar el nombramiento de **un responsable de las ventas** de grano y que, al mismo tiempo, esta persona se convierta en la fuente de información de los precios de las principales plazas del país, así como de los costos de maquilado y transporte.
  5. Gestionar y concretar servicios de asistencia técnica con diversas instituciones mediante convenios de cooperación y, al mismo tiempo, establecer compromisos con los productores y con la organización para apoyar la operación de estos servicios.
  6. Institucionalizar, con los socios, un proceso de socialización de las negociaciones y acuerdos alcanzados por la Junta Directiva con compradores y otras organizaciones.
  7. Considerar, para próximos ciclos, el seguro de cosechas, aunque hay poca credibilidad de parte de los productores.
  8. Aprovechar la oportunidad de venta y los precios ofertados por el PMA para establecer un proceso de ahorro obligatorio para los socios. Esta podría ser una opción para reducir la venta de grano al momento de la cosecha y a los intermediarios.
  9. Lograr una mayor participación de los socios en las actividades que lleva a cabo la asociación e involucrarse más en todo lo pertinente a ésta.
  10. Ejercer mayor presión sobre los socios morosos para que paguen el paquete que usaron y no cancelaron.
  11. Crear un fondo de reserva para casos incobrables, proveniente de la diferencia entre el costo del paquete de insumos del PMA y el del precio de mercado. El establecimiento de un perfil moral y económico de cada socio ayudará a reducir los problemas de mora. Los casos extremos deberán presentarse y discutirse en la asamblea de la asociación, a fin de promover la transparencia.
  12. Diseñar una estrategia para “graduar” a las asociaciones que han tenido éxito manejando el fondo rotatorio para que puedan acceder a financiamiento de la banca comercial.

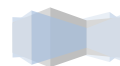
### Para los productores

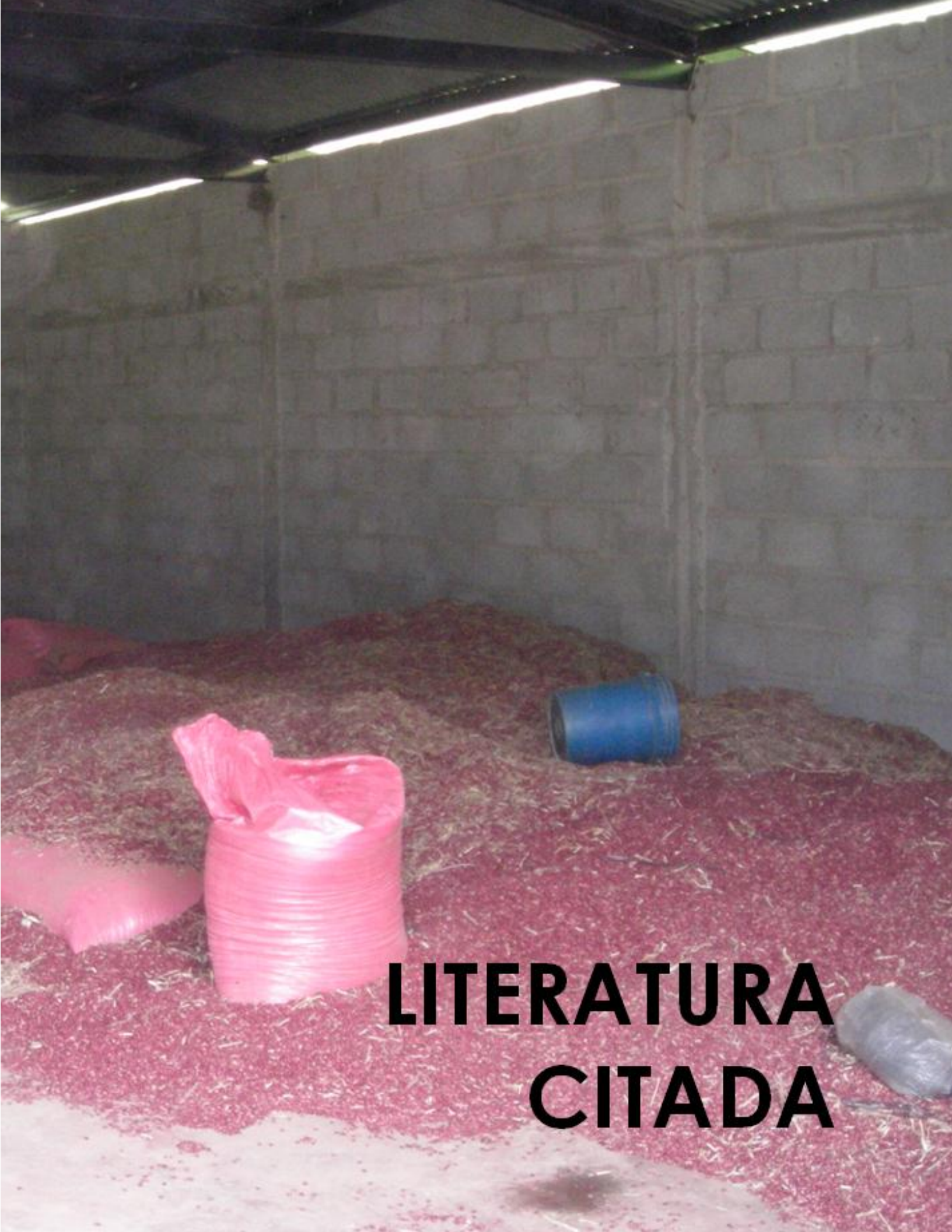
1. Tener mayor lealtad con la asociación y entregar la producción de grano previamente convenida.
2. Utilizar el paquete de insumos que se les entrega de la mejor manera posible para que puedan generar rendimientos más altos y puedan, también, cancelarlo al momento de la cosecha.
3. Aplicar buenas prácticas agrícolas y de post-cosecha para garantizar la calidad del grano producido.
4. Apoyar a la junta directiva de la asociación durante el proceso de acopio y comercialización del grano.

### Para otro proceso de sistematización

Debido a la poca cultura que existe de llevar registros y porque la memoria tiene tendencia a fallar con el tiempo, es recomendable que todo proceso de sistematización de una experiencia inicie

lo más cerca posible del final de dicha experiencia. No está demás recordarles, a los diferentes actores, que *“buena memoria es la escritura, porque para siempre dura”*.

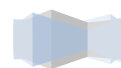




**LITERATURA  
CITADA**

# Literatura Citada

- CERNA, Braulio. 2007. Honduras: tendencias, desafíos y temas estratégicos del desarrollo agropecuario. CEPAL, Santiago de Chile.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTUA. 2010. Iniciativa Centroamericana para la Vinculación de los Pequeños Productores Agropecuarios a los Mercados. IICA, San José.
- PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS, 2010. Estudio de Línea Base, Medio de Vida y Producción Agrícola de los Productores “Compras para el Progreso”. Línea de Base de Productores. Tegucigalpa.
- PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS, 2010. Estudio de Línea Base, Medio de Vida y Producción Agrícola de los Productores “Compras para el Progreso”. Comerciantes de Granos Básicos. Tegucigalpa.
- PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS, 2010. Estudio de Línea Base Medio de Vida y Producción Agrícola de los Productores “Compras para el Progreso”. Línea de Base de Organizaciones de Productores. Tegucigalpa.
- PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS, 2009. Síntesis-Programa de Implementación País del P4P. Tegucigalpa.
- PURCHASE FOR PROGRESS, 2009. Informes Trimestrales, II, III y IV.
- RED SICTA, 2007. Mapeo de las cadenas agroalimentarias de maíz blanco y frijol en Centroamérica, Proyecto Red SICTA, Managua.
- RED SCITA, 2008. Plan de Negocios “Producción, procesamiento y comercialización de frijol grano y semilla en el departamento de El Paraíso”, Honduras. Red SICTA, Managua.







**ANEXOS**





# Anexos

1. Datos generales de las asociaciones participantes.
2. Formularios de entrevistas.
3. Lista de entrevistados.
4. Precios promedio de maíz y frijol de julio 2009 a febrero 2010, en mercados de Tegucigalpa.
5. Agenda y lista de participantes. Taller 29-30 de septiembre de 2011.



## Anexo 1: Datos Generales de las Asociaciones participantes en el P4P

### **Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO)**

La Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO) fue establecida en 1993, como una organización de pequeños y medianos agricultores dedicados a la producción de granos básicos, café y hortalizas. ARSAGRO tiene sus socios distribuidos en los municipios de Danlí, El Paraíso, Jacaleapa, Potrerios, Teupasenti, Oropolí, Morocelí, Yuscarán y San Matías, departamento de El Paraíso. La Asociación cuenta con 1,905 productores, organizados en 172 grupos de base, los cuales incluyen algunas Cajas Rurales.

ARSAGRO tiene por objetivo procurar por todos los medios a su alcance el mejoramiento económico, social y cultural de las personas asociadas, las comunidades donde opera y el país en general. Para cumplir con este objetivo, ARSAGRO brinda los siguientes servicios: crédito, correduría de insumos, venta de insumos, comercialización, ahorros retirables y asistencia técnica.

### **Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho (ASOPRANO)**

Alrededor de 800 productores pertenecientes a 8 Asociaciones de Servicios Comunitarios (ASC) que impulsan el proyecto “Fortalecimiento a la Producción, Transformación y Comercialización de Frijol en el Norte de Olancho” se agruparon en el 2008 en la Asociación de Productores Agropecuarios del Norte de Olancho (ASOPRANO), con el apoyo de la Fundación PROLANCHO y del proyecto IICA/Red SICTA.

Este proyecto fue ejecutado por la alianza conformada por las asociaciones de Salamá, Jano, Guata, Manto, El Rosario, Gualaco y Mangulile, la Caja Rural Yocón Unidos, la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA) y la Fundación

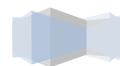
PROLANCHO, la cual además coordina la alianza. Considerando que las asociaciones son entes sin fines de lucro que no podían formar parte de una empresa, los productores optaron por promover la integración de esta de forma individual.

El 5 de diciembre del 2008, mediante una reunión de delegados representantes de los ocho municipios se decide en Salamá, constituir una empresa regional, con el nombre de ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL NORTE DE OLANCHO (ASOPRANO), orientada a la producción, transformación y comercialización de frijol y otros productos agropecuarios.

### **Asociación de Productores Agropecuarios de Oriente (APAO)**

La Asociación de Productores Agropecuarios de Orientes (APAO) fue creada en 2002 por un grupo de agricultores afectados por el huracán Mitch. Los propósitos de APAO son proteger el ambiente de la zona y promover el desarrollo productivo y económico de los productores del altiplano de Danlí y del valle de Cuscateca, Danlí, El Paraíso. APAO obtuvo su personalidad jurídica en Marzo del 2003, conformándose como una organización civil y apolítica. APAO facilita la comercialización, la asistencia técnica y crediticia a sus asociados. APAO cuenta con 55 socios que se dedican a la producción de maíz, frijoles y hortalizas.

APAO dispone de facilidades para riego de cultivos, ya que cuenta con 16 posos y un sistema para almacenar y distribuir el agua entre las diferentes parcelas de los productores. La mayor parte de la superficie disponible por los productores ubicados en el radio de influencia de APAO se dedica a la producción de hortalizas, especialmente tomate, chile y cebolla.



Los socios de APAO tienen acceso al financiamiento en insumos a través de las distribuidoras agropecuarias.

### **Empresa Asociativa Campesina de Producción Hombres Nuevos**

La Empresa Asociativa Campesina de Producción Hombres Nuevos está ubicada en la aldea de Chirinas, municipio de Danlí, departamento de El Paraíso. Es la organización de más reciente creación obteniendo su personería jurídica el 15 de marzo del 2010 a través de la Resolución 231-2010 de la Secretaría de Estado en los Despachos de Económica y Comercio. Como organización, posee dos estructuras definidas: la Asamblea General, responsable por establecer las políticas y constituye la máxima autoridad; la Junta Directiva que ejerce funciones de dirección.

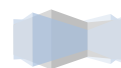
Hombres Nuevos se inició informalmente en el 2005 produciendo hortalizas y granos básicos. Para el

2009, su membresía era de 50 socios y se espera que para el 2011 contara con una membresía de alrededor de 125 productores. Hombres Nuevos es una organización promovida por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y que ya cuenta con los el reglamento interno y de crédito.

Este grupo dispone de riego en 42 mz. Carecen de instalaciones para el almacenamiento de granos, por lo que prevalece la venta en finca del productor, acción que reduce el precio de venta.


Los productores que conforman Hombres Nuevos disponen de alrededor de 500 mz para la producción de granos básicos y generan alrededor de 410 puestos de trabajo al año en dichos rubros.

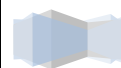
La tenencia de la tierra es “propia” para un 90% de los socios de Hombres Nuevos. Además, el grupo posee una propiedad y 17 mz con título colectivo. La mayoría del terreno permite el riego y la preparación del suelo con tracción mecanizada.



## Anexo 2: Formularios de entrevistas (productores, asociaciones, PMA)

### Formulario. 1. PRODUCTORES QUE VENDIERON AL P4P.

		<b>SISTEMATIZACIÓN DE LA VINCULACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A MERCADOS EN EL MARCO DEL PROYECTO PILOTO DEL P4P</b>			Formulario – 1	
					Hoja 1 de 3	
Elaborado por:				Fecha:		
<b>Generales del beneficiario</b> Nombre: Asociación a la que pertenece:						
		Aspectos a consultar	Indicador	Puntos adicionales a considerar en cada pregunta		
Situación inicial, antes del P4P	1. Área cosechada frente a area total 2008	Manzanas	Maíz:			
			Frijol:			
	2. Producción obtenida 2008	Quintales		Maíz	Frijol	
			Primera			
			Postrera			
	3. Insumos utilizados	Enumerar	Insecticidas Herbicidas Fungicidas Fertilizantes Otros			
	4. ¿A quién le vende y cuando?	Seleccionar y especificar tiempo	Intermediarios Asociación Otros	A la cosecha		Almaceno durante
	5. ¿Cuánto vende primera y postrera de maíz y frijol?	Quintales		Maíz	Frijol	
			Primera			
		Postrera				
6. Precio recibido, forma de pago	Lps/qq Tiempo después de entrega	Maíz				
		Frijol				
7. Lugar de entrega	Seleccionar	Finca				
		Asociación				
		Otros				
8. Calidad entregada	Humedad, peso de empaque, otros	Maíz				
		Frijol				
9. Fuentes de acceso a financiamiento y condiciones	Seleccionar y definir					

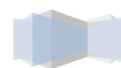





	10. Capacitación y Asistencia Técnica recibida	Proveedor, temas, frecuencia	
	11. ¿ Las ventas las hace por peso o volumen?	Qq, medios	
	12. Servicios que le ofrece la asociación y grado de satisfacción de los usuarios	Indicar los recibidos MB muy bueno, B Bueno R Regular M, (Malo)	1. Financiamiento 2. Almacenamiento 3. Maquilado: secado, limpieza, clasificación, empaque 4. Asistencia Técnica 5. Capacitación 6. Comercialización 7. Otros
	13. Compra de seguro agrícola	Si o No	NO
Proceso de participación en el P4P	14. ¿Cómo conoció el P4P y por qué decidió entrar?	Asoc, compañero, radio, ...	
	15. Rendimientos obtenidos con paquete tecnológico P4P	qq/mz	Maíz Frijol
	16. Cantidad vendida al P4P frente a cosecha total	Qq	Maíz Frijol
	17. Capacitaciones recibidas en el marco del P4P		
	18. Principales factores que incidieron en mejora de ingreso	Indicar orden de prioridad siendo 1 el más importante	Mejores rendimientos por paquete tecnológico _____ Capacitaciones recibidas en producción BPA _____ Capacitaciones recibidas en post-cosecha _____ Mejores precios recibidos _____ Otras _____
	19. ¿Conoce las características de calidad del producto para el P4P? ¿Las cumplió?	SI o NO SI o NO	Conoce Cumplimiento
	20. Rechazos del P4P	Cantidades en qq, razones, implicaciones económicas	
	21. Compra de seguro agrícola para maíz y frijol	Si o No	
	22. Precio recibido con venta al P4P	Lps/qq	Maíz Frijol
	23. Precio recibido con ventas a otros compradores	Lps/qq	Maíz Frijol
	24. Forma de pago P4P		
	25. Lugar de entrega del producto al P4P y ¿cómo lo transporta?		

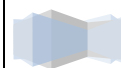


	26. Capitalización de la unidad de producción	Mencionar inversiones en equipo, maquinaria, tierra	
<i>Situación actual</i>	27. ¿Continúa con el P4P en el 2010?	Si o No, explicar	
	28. Una vez vendido al P4P, ¿Qué cantidad adicional de producto dispone para comercializar?	qq	
	29. Otros compradores a los que le vende aparte del P4P	Nombres	
	30. ¿El financiamiento otorgado por la asociación es suficiente o requiere de fuentes adicionales?	En caso negativo, necesidades adicionales en Lps.	
	31. ¿Tiene contrato de venta con la asociación o cuál es su arreglo de entrega?	Si o no qq	
	32. Paquete tecnológico que utiliza actualmente	Mismo que P4P o no	
	33. Nuevas fuentes de acceso a crédito y condiciones	Fuentes, tasas, plazos, garantías	
	34. ¿Qué nuevos conocimientos de producción y comercialización implementa a raíz de las capacitaciones?	Listar	
<i>Lecciones aprendidas</i>	35. ¿Qué cambios sugiere para mejorar la relación de venta con el P4P?		
	36. ¿Se cumplieron sus expectativas de participar en el P4P?	Si o no, explique	
	37. Lecciones o aprendizaje que les deja esta experiencia con el P4P (incluir intangibles)	Autoestima, acceso a financiamiento, conocimientos	



**Formulario 2. PMA/P4P**

		<b>SISTEMATIZACIÓN DE LA VINCULACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A MERCADOS EN EL MARCO DEL PROYECTO PILOTO DEL P4P</b>		<b>Formulario – 2</b>	
				<b>Hoja 1 de 2</b>	
Elaborado por:			Fecha:		
<b>Generales</b> Nombre: Cargo en el PMA: Asociaciones que monitoreo:					
		<i>Aspectos a consultar</i>	<b>Indicador</b>	<b>Puntos adicionales a considerar en cada pregunta</b>	
Situación inicial, antes del P4P		1. Volumen de compras previstas (antes de iniciar ciclo agrícola) (2500TM= 55,000qq)	Bolsas de 110 lbs (confirmar su uso)	Maíz:	
				Frijol:	
		2. Criterios de selección de las asociaciones.	Enumerar	Cantidad mínima de productores requeridos: _____ ¿Qué criterios usaron para la asignación del volumen a la asociación? _____ –	
Proceso de participación en el P4P		3. Mejores prácticas promovidas por el P4P en producción implementadas:	Enumerar	¿Cómo se definió el paquete tecnológico a promover?	
		5. Mejores prácticas promovidas por el P4P en transformación.	Secado, limpieza y empaque		
		6. Mejores prácticas promovidas por el P4P en comercialización.	Reglas claras, compra garantizada, acceso a servicios financieros y no financieros, precio justo...	Requisitos de calidad	
		7. ¿Qué capacitaciones ofrecieron a directivos de asociaciones beneficiarias?	Temas y alianzas con otras instituciones		
		8. ¿Qué capacitaciones ofrecieron a productores?	Temas y alianzas con otras instituciones		

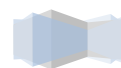


	8. Transferencias en insumos y otras formas para capitalizar las asociaciones.	Monto en Lps., condiciones por asociación # de paquetes entregado por Asociación, valor de cada paquete			
	9. Volumen de compras realizadas	Bolsas de 110 lbs		Maíz	Frijol
			ARSAGRO		
			Hombres Nuevos		
			ASOPRANO		
			APAO		
Total					
10. Forma de pago. PMA a asociaciones.	Precio, tiempo y condiciones				
11. ¿Se llevó a cabo un proceso de licitación para compra a asociaciones?	Sí o no, describir, participantes, volúmenes, mecanismo				
12. Se llevó a cabo la triangulación con BANADESA?	Sí, no, explique				
<i>Situación actual, post P4P, 2010/11</i>	13. Compras previstas 2010/11 por Asociación	Bolsas de 110 lbs y precio	Maíz		
			Frijol		
	14. Asociaciones beneficiarias 2010	Nombre, departamento y productores miembros, mecanismo utilizado para asignar volumen por asociación			
<i>Lecciones aprendidas</i>	15. ¿Qué cambios han incorporado en su estrategia 2010 para mejorar los resultados en la implementación del P4P con base en el piloto?	Incorporación de nuevos elementos, eliminación de algunos elementos (incluir tiempo de pago)			
	16. Resultados tangibles para el PMA en la ejecución del piloto del P4P.	Producción Procesamiento Comercialización			






17. Resultados tangibles para las Asociaciones en la ejecución del piloto del P4P.		
18. Resultados tangibles para los productores en la ejecución del piloto del P4P		
19. ¿Se cumplieron las expectativas del PMA? Factores que influyeron positiva o negativamente en la experiencia a nivel institucional y del entorno	Si o No Mejoras en productividad, calidad, ingresos por precio,	
20. Mejoras en beneficios intangibles para el PMA	Imagen del PMA en el país, con productores, asociaciones, gobierno	
21. ¿Cuáles fueron los principales problemas encontrados en la ejecución del piloto P4P?	Definición de la demanda a cada asoci., proceso de determinación de precio justo con respecto a calidad exigida, cumplimiento de calidad por asoci., tiempos de pago a asoci.	
22. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el desempeño de los diferentes sectores en la ejecución del P4P?	Productores, asociaciones, equipo técnico P4P, PMA	



**Formulario 3. ASOCIACIONES DE PRODUCTORES QUE VENDIERON AL P4P.**

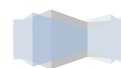
		<b>SISTEMATIZACIÓN DE LA VINCULACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A MERCADOS EN EL MARCO DEL PROYECTO PILOTO DEL P4P</b>		<b>Formulario – 3</b>	
				<b>Hoja 1 de 4</b>	
Elaborado por:			Fecha:		
<b>Generales del grupo</b> Nombre: Dirección:					
		<b>Aspectos a consultar</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntos adicionales a considerar en cada pregunta</b>	
<b>Situación inicial, antes del P4P</b>	1. Miembros activos a Diciembre 2008		Número y definir concepto activo		
	2. Servicios que ofrecía a miembros en 2008		Seleccionar	23. Financiamiento 24. Almacenamiento 25. Maquilado (secado, limpieza, clasificación, empaque) 26. Asistencia Técnica 27. Capacitación 28. Comercialización 29. Otros	
	3. Características de los servicios de comercialización ofrecidos por la Asociación a los productores		Acuerdos formales/informales; lugar de recibo de producto; principales clientes, formas de pago al productor	Maíz	
				Frijol	
	4. Características servicio de maquilado		Limpieza, secado, clasificación, empaque, otros; Costo	Maíz	
				Frijol	
	5. Ingresos por concepto de venta de servicios		OBTENER Estado de Resultados y balance a Dic. 2008		
	6. Principales clientes (intermediarios, mayoristas, procesadores, supermercados, etc.)		Enumerar frecuencia contratos frente a acuerdos informales		
7. Volúmenes comercializados en 2008		qq	Maíz		
			Frijol		
8. Precio recibido, forma de pago		Lps./qq Contado, número de días de crédito	Maíz		
			Frijol		



	9. Lugar de entrega	Asociación, otros	
	10. Calidad entregada	Humedad, peso de empaque, otros	Maíz
			Frijol
11. Fuentes de acceso a financiamiento y condiciones	Banca, Intermediarios, cajas rurales, otros. Tasa, período		
<i>Proceso de participación en el P4P</i>	12. ¿Cómo dio a conocer el P4P a sus miembros?		
	13. Productores de la Asociación que vendieron su producto al P4P	Número y % de todos los asociados	
	14. Productores que decidieron no participar en el P4P	Número, principales razones, clientes	
	15. Incumplimiento de productores a la asociación para cumplir con demanda P4P?	Número de productores, volumen en desfase	
	16. Nuevos miembros que ingresan en el 2009. ¿Considera que el P4P favoreció el aumento?	Número, mujeres	
	17. Criterios para seleccionar productores que participaron en Convenio con P4P	Enumerar	
	18. Compras que se hicieron a productores que no pertenecen a la Asociación para poder cumplir con el Convenio	Volúmenes, # y selección de productores, precio negociado, control de calidad	
	19. Capacitaciones recibidas en planificación y gestión empresarial	Temas	

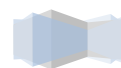


	20. Cambios en la administración a raíz de capacitaciones recibidas y compromisos (¿Cómo se preparó la asociación para cumplir con los compromisos del convenio)?	registros-plan estratégico- plan operativo anual- control y seguimiento de cultivos y créditos- control de calidad, etc.	
	21. Manejo de fondo revolvente (capital semilla)	Monto, destino, beneficiarios, tasas, períodos	
22. Inversiones realizadas en el 2009 (solicitar copia Estado de Resultados y Balance)	Equipo , maquinaria, infraestructura		
<i>Situación actual</i>	23. Servicios que brinda la asociación	Seleccionar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crédito</li> <li>2. Infraestructura post cosecha</li> <li>3. Almacenamiento</li> <li>4. Información sobre variables climáticas, plagas, etc.</li> <li>5. Programas de inocuidad y calidad</li> <li>6. Otros</li> </ol>
	24. Disponibilidad de capital de trabajo	Suficiente o no	
	25. Cambios en capacidad de negociación	Contratos, convenios, nuevos clientes, Compra insumos	
	26. Participación de las mujeres en directivas de la asociación y en los grupos	Número y porcentaje	
	27. ¿Ha firmado un nuevo convenio o contrato con el P4P en 2010?	Sí o no, ¿por qué?	
	28. En caso positivo, volumen y precio de venta negociado	Bolsas de 110 lbs	Maíz
			Frijol
29. Otros compradores a quien vende aparte del P4P	Nombres y volúmenes, precio y lugar de entrega		





	30. Mejores prácticas que está implementando. Compárelas con la situación inicial	Comercialización, procesamiento, gestión empresarial	
	31. Cambios en acceso al crédito de parte de proveedores de insumos	Fuentes, condiciones	
<i>Lecciones aprendidas</i>	32. Qué cambios sugiere para mejorar la relación de venta con el P4P?		
	33. Mejoras intangibles obtenidas	Reconocimiento y legitimidad de la asociación en su comunidad, otros	
	34. ¿Qué aspectos pueden replicarse con otros compradores y con otros productores?		



## Anexo 3: Lista de entrevistados

### ENTREVISTAS PARA SISTEMATIZACION PROYECTO PILOTO P4P

No.	Nombre	Organización	Cargo	Responsable
1	Oscar Murillo	PMA	Monitor	AS
2	Alicia Gutiérrez	ARSAGRO	Productora	MTF
3	Mariano Valladares	ASOPRANO	Presidente	MTF
4	Milton Flores	F. PROLANCHO	Sub Gerente	MTF
5	Jose Danilo Pacheco	ASOPRANO	Productor	MTF
6	Miguel Jeremillas Murillo	ASOPRANO	Productor	MTF
7	Efraín Herrera	F. PROLANCHO	Gerente	AS
8	Yamileth Lemus	ASOPRANO	Tesorera	AS
9	Roger Renato Gallegos	ASOPRANO	Productor	AS
10	Abencio Antonio Murillo	ASOPRANO	Productor	AS
11	Humberto Zúñiga	ASOPRANO	Productor	DVE
12	David Gonzales	Hombres Nuevos	Directivo	DVE
13	David Gonzales	Hombres Nuevos	Productor	DVE
14	Elsa Diamantina Morales	Hombres Nuevos	Productora	DVE
15	Josué Geovanny Aplicano	Hombres Nuevos	Productor	DVE
16	Juan Ramón Salinas	Hombres Nuevos	Productor	DVE
17	Alicia Gutiérrez	ARSAGRO	Productor	MTF
18	Jairo Aguilera	ARSAGRO	Presidente	LM
19	Jairo Aguilera	ARSAGRO	Productor	LM
20	Roberto Rodríguez	ARSAGRO	Gerente	MTF
21	Gloria Argentina Cerrato	ARSAGRO	Productora	MTF
22	Rubén Castellanos	ARSAGRO	Productor	LM
23	Álvaro Aguilera	ARSAGRO	Productor	MTF
24	Pablo Ordoñez	APAO	Presidente	AS
25	Pablo Ordoñez	APAO	Productor	AS
26	Sobeida López	APAO	Administradora	DVE
27	Roberto Martínez	PMA	Coordinador Nac.	AS
28	Javier Torres	PMA	Monitor	AS
29	Santos Ricardo Bran	APAO	Productor	AS
30	Joaquín Brand	APAO	Productor	MTF
31	José Francisco Salinas	PMA	Director Adjunto	MTF/AS/DVE

Mujeres entrevistadas 5/31= 16.1%

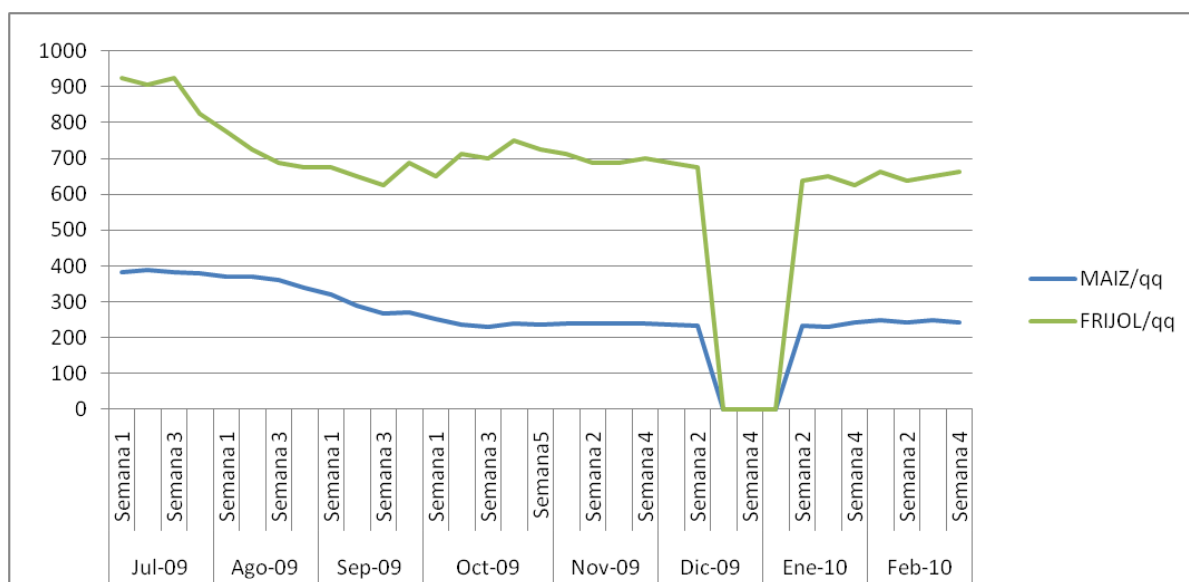


## Anexo 4: Precios promedio de maíz y frijol julio 2009 a febrero 2010 en mercados Tegucigalpa

### PRECIO PROMEDIO LPS POR QQ TEGUCIGALPA

		MAIZ	FRIJOL			MAIZ	FRIJOL
Jul-09	Semana 1	384	925	Nov-09	Semana 1	240	712.5
	Semana 2	390	906.5		Semana 2	239	687.5
	Semana 3	381	925		Semana 3	239	687.5
	Semana 4	379	825		Semana 4	240	700
Ago-09	Semana 1	371	775	Dic-09	Semana 1	238	687.5
	Semana 2	369	725		Semana 2	233	675
	Semana 3	361	687.5		Semana 3	nd	nd
	Semana 4	340	675		Semana 4	nd	nd
Sep-09	Semana 1	319	675	Ene-10	Semana 1	nd	nd
	Semana 2	288	650		Semana 2	234	637.5
	Semana 3	266	625		Semana 3	231	650
	Semana 4	269	687.5		Semana 4	243	625
Oct-09	Semana 1	251	650	Feb-10	Semana 1	248	662.5
	Semana 2	236	712.5		Semana 2	241	637.5
	Semana 3	229	700		Semana 3	250	650
	Semana 4	239	750		Semana 4	244	662.5
	Semana 5	235	725				

Fuente: SIMPAH

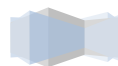


## Anexo 5: Talleres (programa y lista de asistencia)

### TEMATICA DE LOS TALLERES DE VALIDACION

**30 de marzo en Danlí, El Paraíso y 31 de marzo en Salamá, Olancho**

1. Aspectos metodológicos
  - a. Objetivo de la sistematización
  - b. Eje de la sistematización
  - c. Hipótesis de la sistematización
2. El esquema general del P4P
  - a. Actores involucrados
  - b. Funciones de los actores
  - c. Procesos empleados
3. Paquete de insumos
  - a. Definición del paquete
  - b. Proceso de entrega, compromisos y legalización
  - c. Opciones del paquete: sustitución o complementación
  - d. Uso del paquete
  - e. Oportunidad del paquete
  - f. Costo del paquete
  - g. Efectividad del paquete
4. Asistencia técnica
  - a. Estrategia y metodología
  - b. Organización
  - c. Nuevas prácticas o conocimientos promovidos
5. Maquilado de granos
  - a. Proceso empleado
  - b. Costos y financiamiento
  - c. Disponibilidad
  - d. Transporte
  - e. Calidad del servicio recibido.
6. Fondo revolvente
  - a. Establecimiento
  - b. Reglamento
  - c. Manejo del Fondo
  - d. Capitalización
7. Liquidación a productores por parte de las organizaciones
  - a. Pago del PMA a la organización
  - b. Dedución de gastos
  - c. Pago de la organización al productor
8. Beneficios recibido por los diferentes participantes del proyecto
  - a. Para la asociación
  - b. Para los productores
  - c. Para el PMA





**TALLER DE SOCIALIZACION SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DEL PROYECTO P4P**  
**29 y 30 de septiembre de 2011, Hotel Mario Chávez**

## AGENDA DE FACILITACION

### JUEVES 29 DE SEPTIEMBRE

<b>Actividad</b>	<b>Intención</b>	<b>Descripción (cómo hacerlo)</b>	<b>Responsable</b>
Adecuación del ambiente de aprendizaje. TARDE-NOCHE del miércoles 28	Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado, relajado para facilitar la creatividad y el aprendizaje. Favorecer la confianza y potenciar la creatividad grupal e individual.	Antes de que los participantes lleguen: Salón decorado con carteles de profundo mensajes relacionado con los proceso de sistematización. Distribución de sillas y mesas de tal forma que se propicie la participación. Música variada y acogedora. Confites en canastitas decoradas. Tarjetas de diversos colores y formas en las mesas, marcadores y cinta adhesiva. Incienso. Ambiente amigable para el aprendizaje.	Jenny Maradiaga Marco T. Fortin
Alojamiento e inscripción de las personas participantes (8:00 - 8:45 a.m.)	Distribuir las habitaciones, Registrar nombres y demás generales de las personas participantes.	Inscripción y entrega de llaves de habitaciones. Entrega de gafete	Jenny Maradiaga
<b>MERIENDA 8:45 - 9:00 a.m.</b>			
Bienvenida (9:00 - 9:10 a.m.)	Celebrar la oportunidad de estar juntos. Oportunidad para ubicar a participantes en el lugar y dar indicaciones respecto al entorno.	Bienvenida, ubicación en donde están, avisos importantes, seguridad, presentación del equipo moderador. Anunciar el frijol mensajero.	Marco Tulio F.
Presentación del equipo facilitador y de los participantes. (9:10 - 10:00 a.m.)	Iniciar el acercamiento entre los participantes.	Se elaboran tarjetas con nombres vinculados a los temas de discusión, se cortan de dos en dos y se le entrega a cada participante, cada uno busca su complemento, conversan 5 minutos luego por indicaciones del facilitador, se presentan uno al otro y definen lo que para ambos significa la palabra.	Lourdes Medina
Instalación de grupos de trabajo (10:00 - 10:20 a.m.)	Formar cuatro equipos con el propósito de validar los documentos de sistematización y aportar nuevos elementos a la discusión.	(Para formación de equipos se hará uso de confites, bombones, chocolates y chicles para armas los grupos).	Antonio Silva

Actividad	Intención	Descripción (cómo hacerlo)	Responsable
Expectativas de los participantes (10:20 – (10:40 a.m.)	Identificar intereses de los participantes para participar en el taller.	Cada participante escribe en tarjeta sus expectativas, luego el grupo prioriza una y luego en plenaria selecciona por votación la mas adecuada. Pirámide del consenso.	Lourdes Medina
Las "3 P" del encuentro (10:40 – 11:00 a.m.)	Informar a los participantes sobre la intencionalidad del encuentro, el proceso para lograr los productos y la vinculación con sus expectativas. 1. Propósito: ¿Por qué estamos aquí? ¿A dónde queremos ir? 2. Proceso: ¿Cuál es el camino a seguir? ¿Cómo lo vamos a lograr? 3. Producto: ¿Qué ganaremos cuando lleguemos al final?	Exponer y explicar las "3 P" del encuentro como Técnica de Aprendizaje: <b>1. Propósito:</b> Participantes conocen las mejores prácticas en términos de comercialización, uso de insumos y instalación y gestión de fondos rotatorios. <b>2. Proceso:</b> Presentaciones, ejercicios vivenciales, dinámicas, trabajos y retroalimentación grupal y en plenarias. <b>3. Producto:</b> Habilidad y técnicas para compartir conocimientos de manera efectiva. Los participantes conocen mejores prácticas para el manejo en sus asociaciones de los temas sistematizados.	Dominique Villeda
Justificación de trabajos de sistematización (11:00 - 11:40 a.m.)	Interesar a los participantes en la necesidad de reflexionar sobre nuestras propias prácticas y la capacidad de aprender de ellas y/o compartir con otras asociaciones que son nuestras pares nuestros éxitos y fracasos. Entender que los términos: construcción de teoría de la práctica, crecimiento personal y colectivo y sociedades de aprendizaje y construcción social del conocimiento.	<b>Presentación:</b> El desafío y la necesidad de la reflexión crítica de nuestros trabajos.  La institucionalidad necesaria para procesos de este tipo y la forma de construirla.  Valor del conocimiento en los procesos de construcción y desarrollo organizacional.	Marco Tulio Fortin
Sistematizaciones del P4P (11:40 – 12:00 m.)	Que los participantes conozcan los elementos que determinaron para priorizar los temas sistematizados	Definir del diseño del proyecto P4P los aspectos centrales de las propuestas y su vinculación con los temas sistematizados. Explicar la metodología utilizada en las tres sistematizaciones y el objetivo del taller.	Marco Tulio Fortin
<b>ALMUERZO 12:00 – 1:00 p.m.</b>			
Presentar la sistematización del fondo rotatorio (1:40 – 3:30 p.m.)	Que los participantes conozcan las lecciones aprendidas del proceso de instalación y gestión del Fondo Rotatorio.	Se hará una presentación dialogada del proceso de instalación del Fondo Rotatorio y se harán trabajos grupales durante la presentación. Las guías para los trabajos de grupo se entregaran a los 4 grupos que se formen con las explicaciones respectivas.	Marco Tulio Fortin

Actividad	Intención	Descripción (cómo hacerlo)	Responsable
<b>MERIENDA 3:30 – 3:45 p.m.</b>			
Presentar la Sistematización conocimiento, uso y futuro del paquete de insumos (3:45- 4:15 p.m.)	Que los participantes analicen las lecciones aprendidas del uso del paquete de insumos.	Se hará una presentación sobre el paquete tecnológico, se realizara una dinámica para el proceso de reflexión de lo presentado.	Antonio Silva
Actividad Cuatro Gorras (4:15 – 6:15 p.m.)	Propiciar la apertura personal hacia diferentes formas de pensar para facilitar su entendimiento.	Gorras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivo (roja)</li> <li>• Usuario (blanca)</li> <li>• Técnicos del proyecto (verde)</li> <li>• Casa comercial (azul)</li> </ul> Se elaborara una guía de preguntas para cada posición.	
<b>CENA 6:30 -7:30 p.m.</b>			

## VIERNES 30 DE SEPTIEMBRE

Actividad	Intención	Descripción (cómo hacerlo)	Responsable
<b>DESAYUNO 7:00 – 8:30 a.m.</b>			
Presentar la Sistematización vinculación de pequeños productores al mercado (8:30 – 11:30 a.m.)	Que los participantes analicen las lecciones aprendidas con su participación en el Proyecto P4P.	Se hará una presentación sobre vinculación de los productores al mercado y se harán trabajos grupales durante la presentación. Las guías para los trabajos de grupo se entregaran a los 4 grupos que se formen con las explicaciones respectivas.	Dominique Villeda
Evaluación del participante en el Taller (11:30 – 12:00 m.)	Conocer la opinión de los participantes del taller sobre los aspectos metodológicos, contenido y resultados del taller.	Se les entregara una guía de evaluación para ser completada por cada participante sobre la metodología, grado de aprendizaje y la utilidad de procesos de sistematización, quien la llenara de manera anónima.	
<b>ALMUERZO 12:00 – 1:00 p.m.</b>			



<b>Taller IICA, Sistematización del manejo del fondo revolvente y insumos</b>		
<b>El Paraíso, El Paraíso 29 y 30 de Septiembre de 2011</b>		
<b>Hotel Mario Chávez</b>		
Personas que asistirán al Evento		
<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>ORGANIZACION</b>
1	Juan Carlos López	<b>APROGRAT</b>
2	Tomas Elvir	<b>CECRUCSO</b>
3	Raúl Cruz	
4	Elizabet Mendoza	<b>ARSAGRO</b>
5	Yolanda Izaguirre	
6	Domingo López	
7	Iliana Villeda	<b>Asocial Yeguaré</b>
8	Abraham Alemán	
9	Félix Alvarado	<b>Prosperiddad y Desarrollo</b>
10	Nersy Itsmania Ardon	<b>ARSO</b>
11	Gabriel Ricardo Sierra	
12	Vilma Medina	<b>APROCAP</b>
13	Silvia Escoto	
14	Dunia Ávila	<b>Union y Esfuerzo</b>
15	Fanny de Jesús Cano	
16	Luis Alberto	
17	Josue Aplicado	<b>Hombres Nuevos</b>
18	Yolany Reyes	
19	Daniel Reyes	
20	David Gonzáles	
21	Pablo Ordóñez	<b>APA0</b>
22	Pedro Montoya	
23	Sobeyda López	
24	Iván Sánchez	
25	Mario Castellanos	
26	Nelson Palacios	<b>COMIXPLANL</b>
27	Agustín Moran Flores	
28	Blas Antonio Rosales	<b>ADICH</b>
29	Carlos Roberto Padilla	
30	Elisa Lemus	
31	Simona Ocampo	<b>ASOPRANO</b>
32	Manuel Sosa	
33	Javier Torres	<b>PMA</b>
34	Roberto Martinez	
35	Felix Hernández	
36	Marco Tulio Fortin	<b>APROCAP</b>
37	Antonio Silva	
38	Dominique Villeda	
39	Lourdes Medina	
40	Jenny Maradiaga	
41	Byron Miranda	
42	Magdiel Gonzales	

