Manual de terreno • Dirección Científica y Técnica

ACF INTERNATIONAL

ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS: un concepto clave para una seguridad alimentaria sostenible

ACF INTERNATIONAL

Manual de terreno • Dirección Científica y Técnica

ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS: un concepto clave para una seguridad alimentaria sostenible

Servicio de Seguridad Alimentaria
y Sistemas de Sustento

Version n°1
Septiembre 2009

ACF INTERNATIONAL

Edita: Action Against Hunger - ACF Internacional
Depósito legal: M. 4998-2010
Imprime: EGRAF, S.A.

SUMARIO

Pages

OBJETIVO DEL LIBRO

Constituir un instrumento de referencia metodológica, técnica y práctica para la puesta en marcha de las Actividades Generadoras de Ingresos.

PREÁMBULO 5

INTRODUCCIÓN 7

AGRADECIMIENTOS 8

CAPÍTULO 1: JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO A LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS 9

RESUMEN 9

I. Los sistemas de sustento 10

II. El papel de los mercados 12

III. ¿Qué es un programa de apoyo a la generación de ingresos? 13

IV. La dimensión social de los programas 16

V. ¿Por qué llevar a cabo este tipo de programas? 17

VI. Algunos principios básicos 18

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO, DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN Y LOS PROGRAMAS 21

RESUMEN 21

I. De la evaluación del contexto al estudio de la cadena de valor en el mercado . . 22

II. El estudio de la cadena de valor en el mercado 25

III. Definición de la estrategia 30

CAPÍTULO 3: TIPOLOGÍA DE PROGRAMAS Y ASPECTOS DESTACADOS 37

RESUMEN 37

I. Tipología de programas propuesta 39

II. Trabajo con grupos o con unidades familiares 42

III. Cómo financiar las AGIs 46

IV. El equipo para ejecutar el programa 50

V. Las contrapartes 51

Pages

CAPÍTULO 4: LOS PROGRAMAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS 53

RESUMEN 53

I. Presentación del programa 53

II. Los beneficiarios y las AGIs 54

III. Respuestas para diferentes problemas 55

CAPÍTULO 5: EL SEGUIMIENTO, LA EVALUACIÓN Y LA SISTEMATIZACIÓN DE PROGRAMAS 73

RESUMEN 73

I. Seguimiento 73

II. Evaluación 78

III. Sistematización 84

CAPÍTULO 6: LECCIONES APRENDIDAS 87

CAPÍTULO 7: PREGUNTAS FRECUENTES 89

LISTA DE CUADROS 95

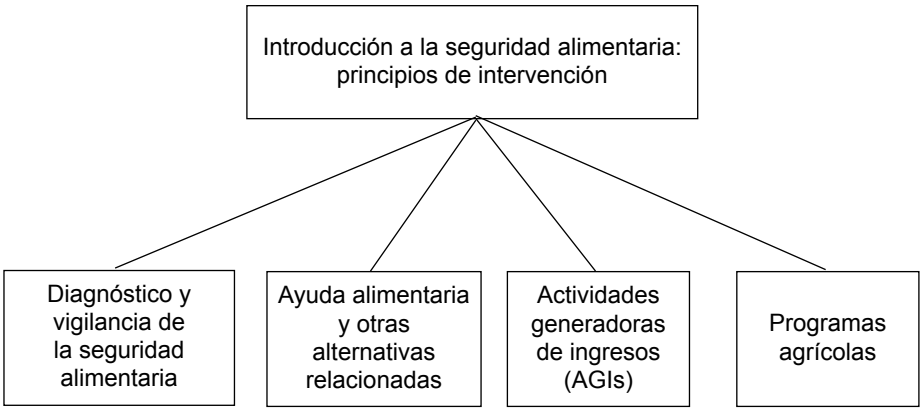
LISTA DE EJEMPLOS 95

LISTA DE ANEXOS 96

BIBLIOGRAFÍA 254

PREÁMBULO

Este documento forma parte de una serie sobre seguridad alimentaria desarrollada por Acción Contra el Hambre Internacional (ACHIN[1]), y está basado en una capitalización de experiencias e investigaciones llevadas a cabo durante los últimos diez años en el terreno, en los países en desarrollo. Esta serie estudia y desarrolla aspectos específicos de los diferentes proyectos de seguridad alimentaria, especialmente los instrumentos y aspectos técnicos que deben valorarse y ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha las iniciativas. Cada uno de los libros puede ser leído de forma independiente o puede ser completado con los demás libros sobre seguridad alimentaria de ACF. Todos ellos constituyen el «kit de la seguridad alimentaria» que puede ser presentado de la siguiente manera:



Estos libros están dirigidos a un público variado, incluyendo la comunidad humanitaria internacional, los trabajadores del terreno, y el público general que desee aprender más sobre seguridad alimentaria a nivel internacional. Cada libro de la serie

[1] Creada en 1979, Acción contra el Hambre es hoy una de las más importantes organizaciones internacionales humanitarias de lucha contra el hambre en el mundo. Constituida en red internacional con cinco sedes (Paris, Londres, Madrid, New York y Montreal). Acción Contra el Hambre – Internacional ha intervenido en 2008 en 47 países golpeados por graves crisis alimentarias poniendo en marcha programas de emergencia y de reactivación en los campos de la nutrición, del agua, de la salud y de la autonomía alimentaria. En 2008 ACHIN acudió en ayuda de cerca de 5 millones de personas. www.actioncontrelafaim.org (France) / www.actioncontrelafaim.ca (Canada)

contiene un índice detallado con ejemplos de las diferentes herramientas que pueden ser utilizadas para la ejecución de los programas, un glosario de terminología técnica y preguntas frecuentes que proporcionarán al lector respuestas rápidas sobre temas de especial relevancia tratados a lo largo del documento. La serie podría completarse próximamente con documentos sobre otro tipo de programas de seguridad alimentaria en el campo del desarrollo y la investigación en el terreno (por ejemplo, seguridad alimentaria en contextos urbanos, en el entorno del pastoreo, u otros temas como la participación comunitaria o las intervenciones monetarias). Todos los libros comprendidos en la serie están sujetos, de manera permanente, a ampliaciones y mejoras siguiendo la evolución del departamento de seguridad alimentaria de Acción Contra el Hambre, y a las continuas evaluaciones internas y externas de las actividades que se llevan a cabo.

INTRODUCCIÓN

Este libro está dedicado a las actividades generadoras de ingresos, los principios y las metodologías de esta línea de intervención que los equipos de seguridad alimentaria de ACHIN han ido desarrollando a lo largo de los últimos años en el terreno.

La generación de ingresos puede ayudar a superar la inseguridad alimentaria cuando el acceso económico a los alimentos es su causa fundamental, cuando existe disponibilidad en los mercados locales pero la población vulnerable carece de dinero. Sin embargo, no es la panacea ni una receta que pueda aplicarse ante cualquier tipo de situación. El análisis del contexto y de los problemas que enfrenta la población vulnerable es un ejercicio indispensable para valorar el tipo de respuesta que se adapta mejor en cada caso.

Antes de iniciar su lectura es recomendable consultar los libros de esta serie titulados *Introduction à la sécurité alimentaire y Evaluation et surveillance de la sécurité alimentaire,* pues son la base sobre la que se ha elaborado este texto. Otros dos libros completan la serie: *Programmes agricoles y Aide Alimentaire et alternatives à l'aide alimentaire*. Juntos proporcionan una amplia visión de las posibles intervenciones de ACF en el campo de la seguridad alimentaria.

Para facilitar la lectura del libro, conseguir una visión completa del trabajo que se puede desarrollar en cada campo y conocer el «por qué», el «cuándo», el «cómo», el «con quién», el «dónde»y el «qué», los siete capítulos en que se divide recogen la experiencia adquirida en más de veinte países. Los anexos incluyen un número importante de útiles de trabajo que ayudarán a la hora de desarrollar una experiencia en generación de ingresos.

El primer capítulo del libro presenta una explicación completa de las razones que justifican la puesta en marcha de estos programas, su definición y los objetivos que persiguen. El segundo se centra en el análisis del contexto y la definición de la estrategia de intervención en generación de ingresos. Partiendo del diagnóstico de seguridad alimentaria se recomiendan determinadas metodologías para analizar la pertinencia y factibilidad de las AGIs (Actividades Generadores de Ingresos) como solución a las necesidades de la población con la que se va a trabajar.

El capítulo tercero realiza un repaso de las diferentes actividades que pueden ser consideradas dentro de los programas de generación de ingresos. Además, junto con la propuesta de una tipología maximalista, se valora el nivel al que desarrollar los programas y los diferentes sistemas de financiación que pueden ser utilizados.

El capítulo cuatro estudia la puesta en marcha de los programas. Recoge las actividades fundamentales que pueden ser realizadas y los componentes que proponen soluciones para superar un abanico amplio de limitaciones en la generación de ingresos.

El capítulo cinco trata el seguimiento, la evaluación y la sistematización de experiencias. El sexto presenta algunas lecciones que hemos ido aprendiendo con la experiencia, y el séptimo responde brevemente algunas de las preguntas más frecuentes sobre los programas de apoyo a las AGIs.

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este libro ha sido posible gracias al trabajo de los equipos de seguridad alimentaria en el terreno y a todas las experiencias desarrolladas por ellos. La capitalización de la información y elaboración de esta primera versión del libro ha sido realizada por Marta Valdés García. Las contribuciones han sido muchas. Gracias a todos los que ofrecieron ideas, sugerencias y ayuda, especialmente:

A Bronwen Gillespie, Lisa Ernoul, Carole Lambert y Julián Carrazón, por las constructivas discusiones, por sus valiosos comentarios y sugerencias oportunas.

A Carmelo Gallardo por su análisis sobre los microcréditos, por todas las ideas compartidas durante su trabajo en el departamento de seguridad alimentaria de Madrid, y por revisar este documento.

A Adrián Díaz, Claudio Freda, Joaquín Canario que han aportado muchas ideas a lo largo de nuestro trabajo juntos.

CAPÍTULO 1: JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCIÓN Y APOYO A LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DE INGRESOS

RESUMEN

- Los programas de promoción de AGIs pueden ser una respuesta acertada para recuperar y/o fortalecer los sistemas de sustento y la seguridad alimentaria al ser los ingresos una dimensión fundamental.
- No existen recetas universales para la puesta en marcha de este tipo de programas. Será necesario valorar su pertinencia en cada contexto y adaptarlos a las características específicas.
- Antes de introducir AGIs novedosas, es recomendable reactivar y/o fortalecer las actividades tradicionales siempre que sea posible: los impactos serán más rápidos y sostenibles.
- Al igual que otro tipo de intervenciones, pueden producir impactos negativos inesperados, por lo que es necesario valorar todas las posibilidades y sopesar los aspectos negativos y los positivos antes de iniciar los programas.
- Los programas de generación de ingresos no siempre suponen una alternativa pertinente para la población más vulnerable.
- La motivación de la población vulnerable y su participación son condiciones indispensables para este tipo de programas.

Durante las últimas décadas el análisis sobre la seguridad alimentaria ha ido evolucionando y con él las diferentes iniciativas dirigidas a su consecución. En la década de los setenta el concepto de seguridad alimentaria era entendido en términos de disponibilidad de alimentos, y sólo a lo largo de los ochenta se incorporó el acceso y uso de los alimentos como nuevos pilares del concepto, asumiendo que para las poblaciones vulnerables la seguridad alimentaria era una prioridad.

Sin embargo, el análisis de los procesos que conducen a situaciones de inseguridad alimentaria ha puesto de manifiesto cómo, ante períodos de carencia o crisis, las poblaciones afectadas suelen optar por sufrir cierto nivel de hambre antes que deshacerse de sus bienes productivos y comprometer su capacidad económica futura. Es por lo tanto necesario entender que la seguridad alimentaria para la población vulnerable forma parte de un objetivo superior que considera criterios sociales y económicos: la seguridad de los sistemas de sustento[2].

[2] «La seguridad alimentaria se alcanzará cuando un crecimiento equitativo asegure que las poblaciones pobres y vulnerables dispongan de medios de sustento sostenibles», Maxwell 1990, citado en Maxwell y Frankenberger, 1992: 31.

Aquellas poblaciones que se encuentran en situación de inseguridad alimentaria crónica[3], no disfrutan de sistemas de sustento seguros con los que responder a sus necesidades básicas. Estas debilidades son las causas explicativas de la vulnerabilidad, de la imposibilidad de afrontar distintos tipos de choques y adversidades, propiciando los procesos que pueden desembocar en situaciones de hambre severa y malnutrición crónica o aguda.

Está claro que ante una crisis hay que poner en marcha intervenciones adecuadas para paliar el hambre inminente, sin embargo, la experiencia demuestra que estas iniciativas no resuelven el problema: no se atacan sus causas. Si bien la complejidad del tema no facilita la propuesta de alternativas, el apoyo y fortalecimiento de los sistemas de sustento puede resultar una estrategia adecuada y sostenible.

Dentro de las intervenciones que se inscriben en esta estrategia se encuentran aquellas que persiguen la promoción y el apoyo a las actividades generadoras de ingresos y de todos los aspectos que influyen en su puesta en marcha y desarrollo.

A continuación se presentan algunos aspectos teóricos sobre los sistemas de sustento, y los objetivos y principios que rigen este tipo de programas y proyectos en el marco de las intervenciones de ACF.

I. Los sistemas de sustento

En el primer libro de esta serie, *Introduction à la Sécurité alimentaire*, se definen los sistemas de sustento como la combinación de todas las actividades desarrolladas en relación con los recursos que permiten a las familias cubrir sus necesidades para continuar existiendo y desarrollarse.

Diferentes tipos de elementos a distintos niveles interactúan dentro de estos sistemas:

- El contexto de vulnerabilidad, que puede responder a causas geográficas, climáticas, históricas, demográficas, sociales y económicas, es el que define los riesgos que enfrenta la población.
- Los recursos de sustento o activos a los que las familias o individuos tienen acceso, controlan o poseen y en función de los cuales llevan a cabo procesos productivos, participan en el mercado laboral y realizan intercambios con otras familias o individuos. Éstos pueden ser clasificados de la siguiente forma:
  - Capital natural: compuesto por recursos naturales como tierra, agua y otros recursos biológicos.

[3] Se entienden como inseguridad alimentaria crónica aquellas situaciones en las que la dieta es pobre, por falta de alimentos y de medios económicos para adquirirlos, con periodos cíclicos en los que las carencias se agudizan, y en un entorno medioambiental y de falta de servicios que obstaculiza un aprovechamiento biológico adecuado. Todo ello dificulta el inicio de procesos de desarrollo sostenible.

  - Capital físico: comprende los bienes que han sido creados a partir de procesos de producción, entre otros se encuentran las infraestructuras (carreteras, puentes, etc.) y la maquinaria.
  - Capital humano: es la fuerza de trabajo y las capacidades que posee una unidad familiar o un individuo.
  - Capital financiero: acceso de las familias al dinero, bien sea a través de ahorros o de crédito.
  - Capital social: actitudes de reciprocidad en el seno de una comunidad, entre familias o individuos, basadas en la confianza que se deriva de los lazos sociales (Moser, 1998)[4].

- Las políticas, instituciones y organizaciones influyen en el acceso a los recursos de sustento y afectan a los procesos a través de la creación de factores condicionantes como son, entre otros, las leyes o los servicios.

Pues bien, todas estas variables interactúan, y como resultado las familias o individuos ponen en marcha sus estrategias de sustento, que no son más que las actividades desarrolladas o las formas mediante las que obtienen sus medios de vida, es decir, los alimentos o ingresos, y por tanto sus capacidades de satisfacer las necesidades. Este proceso determina el nivel de seguridad alimentaria, de seguridad económica y las condiciones de vida.

Ante una situación adversa, o una crisis, se pondrán en marcha las estrategias de sustento para enfrentar los riesgos, estás son llamadas de afrontamiento o de adaptación. «Un sistema de sustento es sostenible cuando es capaz de afrontar y recuperarse de tensiones y convulsiones, mantener o incrementar sus capacidades y bienes y proporcionar oportunidades de medios de sustento sostenibles para la próxima generación» (Chambers y Cornway, 1992).

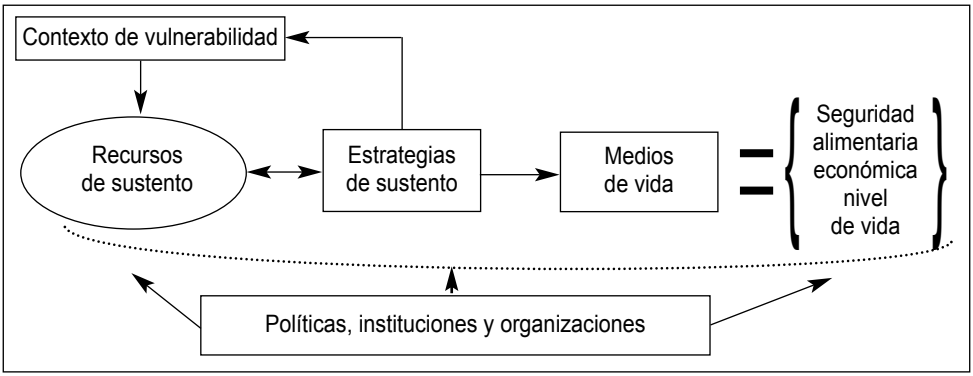
El siguiente cuadro representa cómo interactúan y se retroalimentan las distintas variables dentro de un sistema de sustento[5].

A través de este esquema se puede explicar gráficamente los procesos por los que la población es vulnerable ante múltiples factores adversos. Por ejemplo, una comunidad sin acceso a cuidados sanitarios adecuados será un terreno más propicio para la propagación de epidemias, su capital humano se verá mermado y las capacidades de la población para desarrollar sus tradicionales estrategias de sustento, reducidas; como consecuencia sus medios de vida estarán en peligro. En otros contextos los desastres naturales privan a poblaciones enteras de sus bienes productivos, incluso de su medio natural, comprometiendo severamente la capacidad para hacer frente a las necesi-

[4] En Ellis, 2000.

[5] A lo largo del documento se ha traducido *livelihoods* como sistemas de sustento y no como medios de vida (traducción habitualmente utilizada); esto se debe a que este último concepto puede ser interpretado en términos estáticos, mientras que al hablar de sistemas se da relevancia a la interactuación entre todos los factores que lo componen.

Cuadro 1: Los sistemas de sustento



dades básicas. Estos son sólo dos ejemplos de cómo las estrategias de sustento son fundamentales para poder disfrutar de una vida digna.

La composición y el nivel de ingresos, tanto monetarios como en especie, de un individuo o familia son los resultados más directos y medibles de las estrategias de sustento en un momento determinado (Ellis, 2000). Así, aunque estos dos conceptos no sean sinónimos, se encuentran estrechamente relacionados.

Para conseguir gestionar y minimizar los riesgos, la población vulnerable, tanto urbana como rural, tiende a diversificar sus fuentes de ingresos[6]. No obstante, para que estas estrategias sean viables, es necesario que el acceso a los mercados, la posibilidad de participar en ellos, sea una realidad.

II. El papel de los mercados

Los mercados son una parte de la vida diaria de cada persona: la población vulnerable depende de los mercados formales y especialmente de los informales[7] para vender sus productos, ofertar su mano de obra, encontrar financiación para sus actividades y, cómo no, para adquirir los bienes básicos, entre ellos los alimentos. Sin embargo, la realidad muestra cómo esta población enfrenta ciertas restricciones a la hora de acceder a los mercados, de poder disfrutar de las oportunidades que estos brindan para participar en la actividad económica y mejorar sus condiciones de vida.

Las dificultades y el funcionamiento imperfecto de los mercados pueden ser observados a distintos niveles:

[6] A lo largo del libro el concepto de ingreso será utilizado tanto para recursos monetarios como en especie.

[7] Dentro del mercado o la economía informal se encuentran las actividades que no aparecen ni en los registros estadísticos ni en los fiscales.

- Dificultades de acceso:
  - Acceso físico: la carencia de infraestructuras de comunicación y transporte, especialmente para los pobres rurales con altas probabilidades de encontrarse en zonas aisladas, impide llegar a los mercados.
  - Acceso a la información: en muchos casos es necesario contar con información indispensable para participar e interactuar en los mercados, saber qué se oferta y demanda, y cómo conseguirlo.
  - Exclusión de determinados ámbitos: un ejemplo claro es el mercado financiero, la falta de garantías formales y los problemas de ineficiencia de la información[8] impiden el acceso de la población más vulnerable a los capitales financieros.
  - Discriminación de ciertos grupos.
- Escasez de mercados apropiados: aquellos que proporcionan bienes y servicios asequibles y adaptados al tipo y tamaño de la actividad económica desarrollada.

Las transferencias de renta pueden ser necesarias para aliviar una situación de inseguridad alimentaria y hambre inminente, pero tal alivio será ocasional salvo que contribuya a generar nuevas fuentes de ingreso para los sectores más desfavorecidos. Para que la población vulnerable pueda cubrir sus necesidades básicas a través de AGIs, el mercado tiene que brindar oportunidades para que amplíen sus recursos productivos, accedan a servicios adaptados y puedan ofertar productos competitivos.

III. ¿Qué es un programa de apoyo a la generación de ingresos?

Con los programas de apoyo y promoción de AGIs, ACF persigue el objetivo de conseguir que la población vulnerable cubra sus necesidades alimentarias y básicas de forma sostenible a través de los ingresos producidos, es decir, de la mejora en el acceso económico al aumentar la capacidad de pago de las unidades familiares.

Este tipo de programas pueden ser realizados tanto en zonas rurales como en zonas urbanas siempre que existan unas condiciones mínimas (para más información, consultar el capítulo 2) y que respondan a las necesidades existentes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no siempre están dirigidos directamente a las poblaciones más vulnerables, pues resulta indispensable que las unidades familiares o individuos que tomen parte de estas iniciativas puedan trabajar y cuenten con unas competencias mínimas. La dinamización de la economía local puede mejorar la disponibilidad de ciertos productos en el mercado, favoreciendo indirectamente a los más vulnerables.

---

[8] La población vulnerable no puede aportar información reconocida por el mercado financiero para que éste evalúe el riesgo que tendría que asumir al proporcionar sus servicios.

Aunque la promoción de AGIs debe estar adaptada a las necesidades del contexto en el que se esté trabajando, entre los objetivos específicos que se pueden plantear se incluyen los siguientes:

- Recuperar y/o rehabilitar la capacidad de generar ingresos a través de:
  - Valoración y selección de soluciones viables para reinstalar la capacidad de generar ingresos.
  - Recuperación y mejora de los bienes productivos.
  - Aumento y/o mejora de las capacidades técnicas y de gestión.

✣ La recuperación de la capacidad de generar de ingresos es una de las alternativas posibles a la hora de retirar gradualmente la asistencia alimentaria, siempre que haya disponibilidad de alimentos en el mercado se podrá fomentar la adquisición de aquellos que no sean producidos por la población, a través de las AGIs.

Ejemplo 1: Puesta en Marcha de AGIs en Chechenia, Cáucaso Norte

La población chechena que habita las montañas del sur ha sufrido de forma significativa el colapso de la Unión Soviética, la guerra por la independencia y las constantes tensiones políticas. La degradación de la economía familiar como resultado de la pérdida de bienes productivos, tanto agrícolas como ganaderos, hizo imposible que ésta hiciera frente a sus necesidades básicas; así la ayuda alimentaria ha sido un soporte fundamental durante los últimos años para los más vulnerables. Sin embargo, la poca sostenibilidad y la dependencia que puede crear este tipo de intervención en el largo plazo ha llevado al equipo de ACF a buscar alternativas a estos programas en la zona.

Aunque en la actualidad las tensiones políticas y la inseguridad siguen existiendo, se ha producido una reactivación de la producción y el comercio a pequeña escala. Desde septiembre de 2004, aprovechando la coyuntura, 57 familias se incorporaron a una iniciativa apícola piloto a través de la que recibieron los materiales necesarios para aumentar la producción familiar de miel y así generar ingresos. Esta actividad se realiza tradicionalmente en la zona y está permitiendo reducir gradualmente la ayuda alimentaria que recibe la población. La cercanía con Grozny favorece la comercialización de la producción en su mercado.

- Mejorar el rendimiento de las AGIs existentes a través de:
  - Introducción de mejoras técnicas que optimicen la cantidad y calidad de la producción o de los servicios que se prestan a través de las AGIs.
  - Apoyo para facilitar el acceso a los bienes productivos y los insumos necesarios.
  - Promoción del acceso a los activos financieros.

- Puesta a disposición de información sobre el funcionamiento del mercado y los servicios que éste facilita.
- Apoyo formativo.
- Fortalecer los procesos de comercialización.
- Apoyo a la organización de grupos de productores.

✣ En muchos casos las poblaciones vulnerables realizan actividades con potencial para generar ingresos. Sin embargo, en la cadena de producción y comercialización encuentran dificultades que acaban por disuadirlas en el intento de fomentarlas. Una buena identificación de los obstáculos y de las soluciones viables puede tener un rápido impacto en los ingresos.

Ejemplo 2: Aumento del rendimiento de algunas AGIs tradicionales en Armenia

La región de Syunik, al sur de Armenia, se vio afectada tanto por el colapso de la Unión Soviética, como por el posterior conflicto bélico que enfrentó al país con Azerbaiján por el control de Nagorno Karabaj. La población del distrito de Sisian se enfrenta a una situación compleja en una región económicamente deprimida y con unas condiciones climáticas y geográficas adversas.

Los habitantes vulnerables de las zonas rurales del distrito recogen para consumo propio una parte del escaramujo que crece de forma natural. Al no tener contactos con comerciantes interesados en la compra del fruto y no contar con infraestructuras para el secado, no se recoge toda cosecha. En 2005, tras el desarrollo de un estudio de mercado, el equipo de ACF presentó información a las comunidades sobre los canales de comercialización y las potencialidades de la actividad. La población más vulnerable se sintió especialmente motivada por incrementar la recolección para aumentar sus ingresos. Sin embargo, ante la posibilidad de crear una planta de secado gestionada por un grupo de familias interesadas, las comunidades prefirieron que fuera un comerciante de la zona el que gestionara y financiara parte de la planta, mientras un acuerdo les garantizase la compra de un volumen importante de escaramujo. El proyecto de ACF apoyó esta estrategia de diversificación de ingresos a través de la construcción de una planta que será gestionada por un comerciante que ha firmado un acuerdo de compra con los recolectores. Diferentes factores influyeron en la toma de decisión por parte de la población interesada: la estacionalidad de la actividad, el tiempo que era necesario invertir en la gestión de una planta, la aversión a los posibles riesgos de comercialización y la necesidad de generar ingresos de forma rápida fueron los que tuvieron más peso.

- Diversificar las fuentes de generación de ingresos a través de:
  - Promoción de la puesta en marcha de nuevas iniciativas. Por ejemplo, iniciar procesos que generen un mayor valor a través del procesamiento de productos básicos.

— Creación de lazos entre distintas actividades, ampliación de la cadena de producción y/o de servicios.

✣ El apoyo para el inicio de nuevas AGIs puede potenciar procesos de transformación rentables para la población que depende de la venta de materias primas, creando así un valor añadido. Este tipo de iniciativas pueden coordinarse con mejoras técnicas que aumenten la producción primaria.

Ejemplo 3: Creación de AGIs en Filipinas

Filipinas, 2005.

En la Isla de Luzón, en el norte de Filipinas, ACF desarrolló durante 4 años un programa de apoyo a las asociaciones de pescadores de la zona. La explotación de los ríos para la producción de pescado es uno de los principales recursos de esta población. Sin embargo, los métodos de explotación degradaban la calidad medioambiental y el potencial productivo, reduciendo de forma irreversible la producción y profundizando la vulnerabilidad de los pescadores.

Además de la introducción de métodos productivos sostenibles, el programa había previsto la posibilidad de desarrollar pequeñas iniciativas complementarias para mejorar las condiciones de vida de los miembros de las asociaciones.

El pescado ahumado, el seco y las salsas que se elaboran a partir de esta materia prima son muy consumidos en la zona. Conjugando la demanda existente, la producción de los pescadores y el interés de un grupo de mujeres asociadas, se construyó una planta de secado y procesamiento de pescado y se facilitó todo un proceso de formación y acompañamiento para gestionar la planta y comercializar sus productos. En este caso fue posible aprovechar una oportunidad de generar un valor añadido e ingresos sobre las bases de un programa de apoyo a la producción piscícola sostenible.

En el campo de la generación de ingresos, como en muchos otros, no existen recetas universales. Como ya se ha mencionado, cada contexto con su problemática específica requiere soluciones adaptadas.

IV. La dimensión social de los programas

Si bien es cierto que la promoción de AGIs busca el aumento de los ingresos, esto no quiere decir que no tengan otro tipo de dimensiones más allá de la puramente financiera. Este tipo de programas puede dirigirse igualmente a los siguientes objetivos, sea de forma directa o indirecta:

a. Aumentar el bienestar social de las comunidades.

b. Mejorar la integración socio económica de poblaciones desplazadas o refugiadas.

c. Promover los lazos solidarios entre los miembros de las comunidades, especialmente hacia los más vulnerables.

d. Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, promoviendo la participación de éstas en AGIs.

Ejemplo 4: Puesta en marcha de AGIs en grupo con fines sociales

Argentina, 2004.

La explosión social de diciembre de 2001 mostró cómo la crisis política, económica y social que atravesaba Argentina había llevado a un porcentaje muy elevado de la población a la pobreza y a la inseguridad alimentaria en el país que fuera granero del mundo, uno de los mayores productores mundiales de alimentos. Ante esta situación los comedores comunitarios ayudaron a cubrir las necesidades básicas de una población con predominio urbano.

Tras una primera fase de ayuda alimentaria a los comedores de los barrios más desfavorecidos del Partido de Moreno en Buenos Aires, y de San Miguel de Tucumán al noroeste del país, ACF apoyó la puesta en marcha de un componente de generación de ingresos. A través de la distribución de bienes productivos, materiales y de un proceso de formación técnica y de gestión, se pusieron en marcha AGIs gestionadas por grupos de personas que asistían a estos centros, con el objetivo de cubrir con los ingresos generados una parte de los gastos de los comedores y prestar un servicio social más sostenible a los más vulnerables.

Es importante tener en cuenta desde el inicio de la intervención cuál es el objetivo que se persigue y los posibles impactos indirectos, porque al igual que puede tener efectos muy beneficiosos, se pueden dar casos contrarios en los que la intervención pueda, por ejemplo, crear tensiones entre poblaciones desplazadas y locales, conflictos intracomunitarios entre población beneficiaria y aquella que no lo es, saturar el mercado de un producto específico o dañar las AGIs de otras poblaciones. Además, el aumento de los ingresos de las unidades familiares y su gestión puede generar cambios culturales negativos.

Como en cualquier otra intervención de ACF debe ser respetado el principio de no dañar. Los posibles impactos negativos han de ser conocidos y evitados. Mientras los afectos positivos de las intervenciones sean superiores a los negativos será pertinente seguir adelante.

V. ¿Por qué llevar a cabo este tipo de programas?

Los programas de seguridad alimentaria de ACF persiguen el fin de ayudar a que la población sobreviva hoy, pero también a que viva mañana, y es en este ámbito de

trabajo en el que los programas de generación de ingresos aportan alternativas importantes. Como se ha mencionado a lo largo de los tres primeros puntos de este primer capítulo, la recuperación y el fortalecimiento de los sistemas de sustento y de las estrategias de diversificación son fundamentales para conseguir que las poblaciones vulnerables sean capaces de enfrentar sus necesidades básicas, siendo el ingreso una dimensión fundamental en todo este proceso.

Aunque tradicionalmente los programas de seguridad alimentaria se han centrado en el campo de la agricultura, ACF ha ido desarrollando líneas complementarias, y adaptando sus intervenciones con el objetivo de apoyar a la poblaciones vulnerables a desarrollar sus propios mecanismos para responder de forma adecuada a sus necesidades; la promoción de AGIs se ha revelado como enfoque adecuado en ciertas situaciones.

A través de la promoción de AGIs es posible reactivar la actividad económica después de una crisis, recuperar y mejorar el rendimiento de actividades existentes y crear nuevas fuentes de ingreso. Todos estos resultados son importantes para restablecer y mejorar la seguridad alimentaria facilitando el acceso económico a los alimentos; pero además, pueden ayudar a reducir la vulnerabilidad al apoyar las capacidades de la población para gestionar los riesgos previniendo crisis posteriores. Por tanto, aunque la duración de los programas sea corta, es importante tener en cuenta los posibles impactos a largo plazo.

Cuando exista suficiente disponibilidad de alimentos en los mercados locales, el impacto de las AGIs en la seguridad alimentaria familiar será positivo. Ahora bien, éste se verá influido por factores como la distribución intrafamiliar del ingreso. En el mundo en desarrollo las mujeres utilizan casi todo su ingreso para cubrir las necesidades de las familias, mientras que los hombres utilizan al menos un 25% con otros fines (FAO, 2005). El aumento del ingreso de las mujeres tiene un impacto significativamente mayor en la seguridad alimentaria familiar que si este aumento se produce en el ingreso masculino.

A pesar de las alternativas planteadas por este tipo de intervención, sólo un buen conocimiento de la zona, de las poblaciones, y de los riesgos existentes, conducirá a conseguir el objetivo establecido para el que la noción de autonomía resulta básica. Cuanto más centrado esté el programa en sugerencias e iniciativas de actores locales, más posibilidades de éxito existen. Por el contrario, una identificación errónea, fruto del desconocimiento de la zona, puede producir resultados negativos y fomentar la dependencia de la población y, por tanto, profundizar su vulnerabilidad. El libro sobre el diagnóstico y vigilancia de la seguridad alimentaria, de esta misma serie, proporciona detalles sobre metodologías de recolección de información y análisis para determinar las necesidades de la población.

VI. Algunos principios básicos

Entre los principios generales que deben ser considerados a la hora de iniciar un programa de promoción de las AGIs se encuentran los siguientes:

- Protección y refuerzo de los sistemas de sustento. Las intervenciones no deben poner en peligro a la población, tampoco sus recursos o sus estrategias de sustento creando dependencia. Por tanto, y como se ha expuesto en el punto VI, será necesario valorar los potenciales impactos negativos, sopesar su importancia en función de los positivos y, en caso de que éstos últimos sean mayores, poner en marcha una intervención que contemple mecanismos para reducir los posibles efectos adversos.
- Sostenibilidad. Incluso en aquellos casos en los que las intervenciones están diseñadas para llevarse a cabo en un periodo de tiempo corto, resulta fundamental pensar en un impacto sostenido a largo plazo. La participación de la población desde la fase de identificación y la colaboración con otras organizaciones y actores del mercado presentes en la zona son altamente recomendables en éste sentido.
- Coordinación. Una estrategia coordinada, tanto con el resto de equipos técnicos de ACF en el área, como con el resto de organizaciones, entidades y autoridades públicas, proporcionará una respuesta más adaptada y permitirá un mayor impacto al aprovechar los esfuerzos comunes. Además, otro factor que explica la importancia de éste principio es el hecho de que ACF no proporciona ciertos servicios necesarios, como por ejemplo de comercialización, sólo se involucra en su mejora y facilita el funcionamiento.
- Participación comunitaria. En todas las fases del programa, desde la identificación hasta la ejecución, la participación es uno de los pilares sobre los que se construyen las AGIs, la motivación y la iniciativa local deben ser promovidas y siempre que sea viable apoyadas, este es el mejor mecanismo para responder a las necesidades de forma sostenible.
- Apoyo a las iniciativas locales. La viabilidad social y sostenibilidad de las intervenciones siempre se verá reforzada si las AGIs apoyadas forman parte de iniciativas locales, propias de las comunidades beneficiarias.
- Acompañamiento y asistencia técnica. Especialmente en aquellos casos que conlleven aspectos organizativos, creación de nuevas iniciativas o fortalecimiento de aspectos productivos o comerciales, el acompañamiento y la asistencia técnica a lo largo de la ejecución de los programas es una de las claves para garantizar un buen impacto.
- Aspectos de género. A través de la promoción de AGIs es posible trabajar en la mejora de la situación de las mujeres, en la promoción de la igualdad a la vez que se consigue un impacto mayor en la seguridad alimentaria.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO, DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN Y LOS PROGRAMAS

RESUMEN

- Antes de la puesta en marcha de una AGI, se debe realizar un concienzudo estudio de la seguridad alimentaria así como un análisis económico.
- Este estudio preliminar tendrá como finalidad la identificación de las principales actividades económicas y la importancia de las diferentes AGIs para la población vulnerable.
- Para llevar a cabo el estudio del mercado y de las unidades de producción (AGIs), se propone utilizar un enfoque sistémico en el que se interrelacionen las diferentes variables comprendidas en todas las dimensiones del mercado.
- La recogida de información en el terreno se deben realizar a través de técnicas participativas: éstas ayudarán a conseguir una visión más completa y adecuada del contexto.
- Se deben identificar los factores que limitan el funcionamiento de las AGIs, tanto los estructurales, como aquellos que se deban a un problema coyuntural.
- A la hora de proponer una estrategia de seguridad alimentaria centrada en la generación de ingresos, será indispensable verificar su viabilidad, valorar las posibilidades de coordinarla, definir el papel de ACF y, por último, establecer la evolución de los programas previendo la finalización del apoyo.

Para dar el paso esencial de la definición de una estrategia, habrá que considerar que ésta debe estar apoyada en un diagnóstico de la situación específica del área ya identificada como prioritaria de intervención. A través del conocimiento de la zona, de sus características contextuales, económicas, sociales, aspectos culturales y demás a diferentes niveles, se puede desarrollar el análisis para alcanzar propuestas pertinentes.

Este capítulo pretende dar una visión general de los pasos a seguir a la hora de diseñar una estrategia de intervención en el área de la generación de ingresos, las variables a tener en cuenta y los diferentes análisis que deben realizarse. Aunque no se presentarán detalles metodológicos sobre cómo hacer un diagnóstico, pues el libro *Evaluation et surveillance de la sécurité alimentaire* de esta serie está destinado a ello, se retoman algunas partes de este tipo de análisis para que se tenga en cuenta todo el proceso.

I. De la evaluación del contexto al estudio de la cadena de valor en el mercado

Algunas informaciones recogidas en el diagnóstico resultan de especial relevancia a la hora de analizar la problemática relacionada con la generación de ingresos; son por lo tanto el punto de partida sobre el que se decidirá la pertinencia de profundizar el análisis a través del estudio de la cadena de valor, cuando el acceso económico a los alimentos y a los bienes de primera necesidad sea uno de los problemas principales de la población.

En la delimitación de las zonas con características económicas, agrícolas y sociales homogéneas se presenta, entre otras, información sobre:

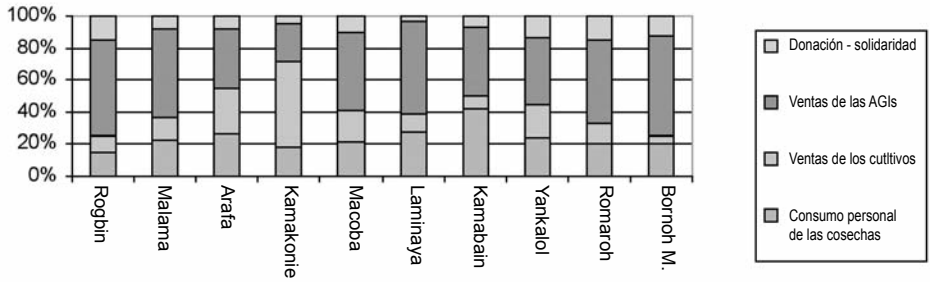
- Las principales actividades económicas desarrolladas en la zona, y las principales fuentes de ingresos.
- Los flujos comerciales, y el estudio de mercado.
- La situación de las infraestructuras.

A través de esta información se puede analizar de forma preliminar la existencia de cierta dinámica económica y el peso de las diferentes actividades productivas, entre ellas las AGIs, en el ingreso de la población. La información puede ser recogida utilizando técnicas participativas, y representada visualmente a través de gráficos (ejemplo 5) o diagramas de flujos (ejemplo 6)

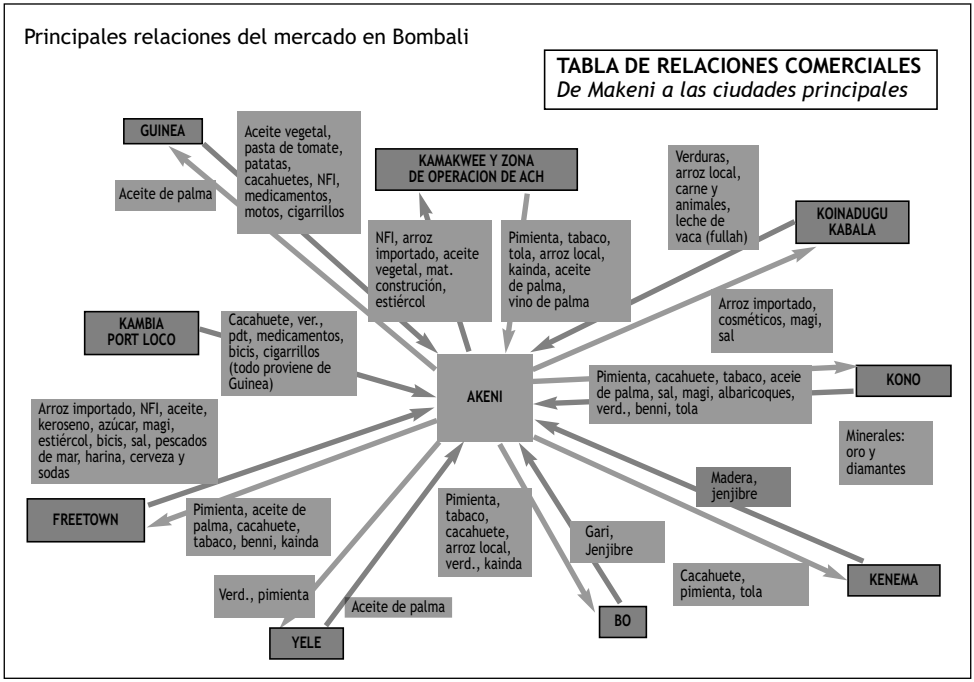
Ejemplo 5: Diferentes fuentes de ingreso en el distrito de Bombali, Sierra Leona

Una de las conclusiones principales en las diferentes zonas estudiadas fue el peso fundamental de las AGIs no agrícolas como fuente de ingreso, como muestra el siguiente gráfico:

Fig 2: Average repartition - Sources of incomes



Exemplo 6: Flujos de mercado en Bombali, Sierra Leona

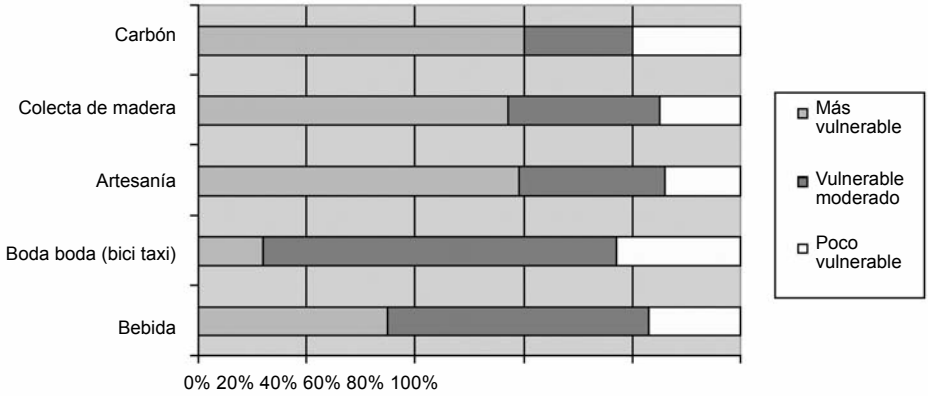


De la misma forma, en el estudio de las diferentes tipologías de población se presentan sus características básicas: composición familiar, procedencia de los ingresos, posesión de bienes productivos y no productivos entre otras informaciones. Cuando las AGIs son fuentes de ingreso importantes, para ir delimitando el estudio que posteriormente se tendrá que desarrollar, es recomendable identificar qué tipo de actividad es más significativa para los distintos grupos de población.

Ejemplo 7: Estudio sobre las AGIs en campos de refugiados en Uganda

En el distrito de Gulu, Uganda, ACF elaboró un estudio en seis campos de refugiados con el objetivo de monitorear la seguridad alimentaria de la población y presentar recomendaciones que la mejorasen. Uno de los resultados del análisis fue identificar las AGIs más desarrolladas por los diferentes tipos de familias en función de su vulnerabilidad:

Gráfico 1: Porcentage de AGI por estatuto económico



Verificada la importancia y la clase de AGIs que los distintos tipos de población ponen en marcha como estrategias de sustento, se debe profundizar entonces en el análisis. Será necesario comprender cómo ha afectado la crisis a estas actividades, o cuáles son los elementos que impiden su buen funcionamiento. En definitiva, comprender el proceso que conduce a la inseguridad alimentaria con el fin de encontrar líneas estratégicas de actuación a partir de las que diseñar los programas.

Para ello, y siguiendo un enfoque de análisis sistémico[9], el estudio de la cadena de valor[10] inscrita en el mercado permitirá analizar el proceso de generación de ingresos a través del conocimiento de los diferentes elementos que lo componen y de sus interrelaciones. Como resultado se obtendrá una visión de dónde se encuentran los factores que hacen que, en determinada coyuntura, la población vea su seguridad económica en peligro y no pueda hacer frente con sus ingresos a las necesidades básicas.

El trabajo de terreno, el contacto contínuo con la población en contextos cambiantes, las entrevistas con actores locales representativos del mercado, serán las cla-

[9] ACF recomienda siempre la utilización de enfoques sistémicos, puesto que permiten situar a las poblaciones en sus contextos y estudian las relaciones de causa-efecto entre los diferentes elementos que participan en la definición del contexto.

[10] La cadena de valor describe todas las actividades que se requieren desde la concepción, pasando por las diferentes fases de producción (incluyendo toda la combinación de transformación física y los diferentes servicios necesarios) para que un producto o servicios llegue hasta los consumidores.

ves para conseguir un entendimiento de cómo evoluciona la situación. Las técnicas participativas resultan los instrumentos adecuados para llevarlo a cabo. Aprovechando nuestra presencia podremos garantizar un análisis apropiado a través del seguimiento.

Los sistemas de vigilancia de seguridad alimentaria pueden proporcionar información interesante sobre ciertos indicadores y sus variaciones sobre las que apoyarse tanto en el diseño como en la adaptación de la intervención. Otros documentos externos, de diferentes fuentes como gobiernos, otras organizaciones, etc., también pueden recoger información útil.

II. El estudio de la cadena de valor en el mercado

El proceso de creación de valor se realiza dentro de lo que entendemos por mercado. Por lo tanto, es indispensable analizar sus diferentes dimensiones y las interactuaciones que se dan entre ellas. El estudio de las unidades de producción, las AGIs, completará el análisis.

Este tipo de análisis se puede hacer a diferentes niveles y se recomienda su utilización para aquellas actividades que ya son desarrolladas por la población vulnerable o las que han sido identificadas para su iniciación. A través de estos estudios se conocerá el funcionamiento de las AGIs y será posible valorar la viabilidad de su promoción y apoyo.

II.I. El mercado

Las dimensiones del mercado:

- Oferta y demanda: es la dimensión en la que se encuentran todas las transacciones entre productores, intermediarios y procesadores hasta llegar al consumidor.
- Aspectos contextuales: son las normas y regulaciones, de diferente tipo, que definen el marco en el que se realizan las transacciones.
- Todo tipo de servicios requeridos: financiero, transporte, etc.

Para conocer el mercado se debe analizar:

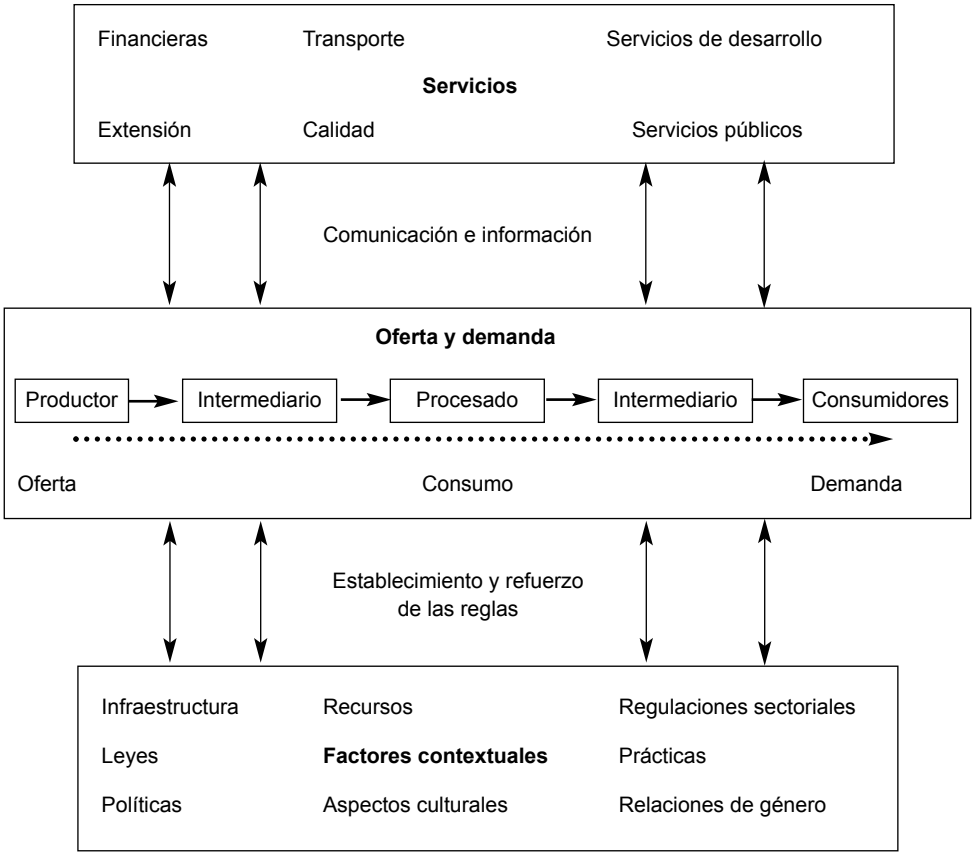
- La estructura de la oferta y la demanda en estudio:
  - Talla relativa desde los productores (competencia) hasta los consumidores (demanda no satisfecha).
  - Tipo de consumidores, evolución de la demanda.
  - Evolución de los precios (estacionalidad, estabilidad, etc.)
  - Tecnología aplicada.

- Costes de producción, de procesamiento.
- Sistema tributario.
- Costes de transacción.

- El acceso a los servicios:
  - Financieros: crédito, seguro, etc.
  - De información sobre los mercados.
  - Formación: técnica, gestión, etc.
  - De provisión de bienes y materiales de producción.
- Aspectos contextuales influyentes:
  - Situación de las infraestructuras.
  - Leyes y prácticas informales del sector.
  - Recursos naturales.
  - Costumbres y hábitos culturales.
  - Relaciones de género.

El siguiente diagrama presenta las relaciones que se producen entre estas tres dimensiones básicas:

Cuadro 2: las dimensiones del mercado y sus relaciones



Este esquema puede ser aplicado a cualquier tipo de actividad, agrícola, de transformación o de servicios, ya que ayuda a entender cuáles son los vínculos, cuáles las potencialidades y cuáles las disfunciones del sistema. Además, es compatible con otro tipo de estudios, como, por ejemplo, el agrario (el manual *Programmes agricoles: de l'évaluation à la mise en oeuvre* presenta los detalles de este tipo de estudios)

Nos encontramos ante un sistema en el que ciertos factores inhiben su buen funcionamiento, o reducen las oportunidades. Las disfunciones existentes pueden encontrarse en alguna de las dimensiones o en las relaciones entre ellas; su origen puede ser estructural, (como, por ejemplo, carencia de servicios financieros para la población vulnerable) o coyuntural (como destrucción de las infraestructuras de comunicación tras un desastre natural). Es importante conocer la evolución del sistema para entender cómo se ha llegado a la situación ante la que nos encontramos, cuáles son los acontecimientos acaecidos y sus consecuencias a éste nivel.

Toda esta información nos dará una visión general del mercado de un producto específico y de todos los actores y factores que están implicados en él: en definitiva, de la cadena de valor del producto. Las entrevistas con productores medios, intermediarios, empresas dedicadas al sector,… nos ayudarán a dar el siguiente paso y verificar la situación de la población vulnerable dentro de esta cadena de valor de la zona específica de trabajo.

II.II. Las unidades de producción, las AGIs

Llamamos a las AGIs 'unidades de producción', teniendo en cuenta que las actividades de transformación o los servicios se incluyen dentro del concepto, ya que todas ellas producen valor que se traduce en ingreso. Para comprender su funcionamiento y poder clasificarlas se debe analizar:

- Tipo de actividad que realizan: producción primaria (agrícola, ganadera, pesquera), transformación o servicios.
- Factores que pueden limitar o favorecer el rendimiento de la actividad:
  - Diferentes tipos de capital disponibles: bienes de producción, fuerza de trabajo, recursos naturales, etc.
  - Tecnología utilizada.
  - Conocimientos técnicos.
  - Tipo y características de la demanda (local, nacional, internacional).
  - Conexión con los canales de comercialización.
- Organización de la AGI:
  - Actividad desarrollada de forma individual o familiar.
    - Reparto de tareas entre los distintos miembros.
    - Aspectos relacionados con el género.
  - Actividades grupales o en asociación.
    - Objetivos del grupo.
    - Estructuración interna.
    - Mecanismos de funcionamiento.
  - Situación jurídica: formal o informal.

El estudio de todos estos factores nos ayudará a comprender la situación de la población vulnerable dentro de «la cadena de valor», es decir, todo el procedimiento a través del cual la actividad genera un producto o servicio y este acaba por llegar al consumidor, así como las dificultades específicas que enfrenta esta población para generar valor a través de una determinada AGI, y traducirlo en ingreso.

Con el estudio de la cadena de valor obtendremos la visión del funcionamiento del mercado de un producto a una escala local o regional. Analizando las unidades de producción de la población vulnerable podremos identificar su papel en este proceso, las limitaciones específicas que encuentran con sus capacidades, bienes y relaciones con el resto de los actores del mercado. En definitiva, en un contexto específico podremos conocer las causas que han conducido a una generación de ingresos escasa o a una interrupción de la actividad. En el anexo 4 se presenta en forma de esquema la situación y las dificultades que enfrentan los productores vulnerables de leche, de una comunidad rural de Armenia, utilizando este esquema.

En general la población vulnerable suele desarrollar más de una actividad productiva. Al diversificar sus fuentes de ingreso crean nuevas capacidades para responder ante posibles riesgos. Es importante comprender cuál es la importancia, en términos de ingreso, de cada actividad para las familias, y cómo se estructuran todas ellas: en el tiempo algunas serán estacionales, otras continuas, unas independientes y otras complementarias entre sí; en cuanto a qué miembros de la familias realizan qué actividades, habrá actividades desarrolladas mayoritariamente por las mujeres, otras por los hombres y algunas mixtas. Puede resultar muy útil el uso de calendarios que compilen esta información.

Como resultado de todo este análisis se contará no sólo con información sobre las dificultades de las AGIs en funcionamiento, o aquellas que han sido interrumpidas, sino que se puede presentar una lista de potenciales actividades para las cuales existen posibilidades de puesta en marcha:

- La zona cumple con las condiciones necesarias: climáticas, recursos naturales…
- Existe acceso a los bienes productivos necesarios.
- Las capacidades técnicas requeridas existen o se pueden crear.
- No suponen ningún problema de tipo social o cultural.
- Oportunidades de comercialización:
  - El producto o servicio se demanda.
  - Se puede acceder a los mercados en los que se comercian.
  - Se puede ofrecer una ventaja comparativa: mejores precios, mayor calidad o una mayor productividad.

II.III. Análisis de las posibles líneas de intervención

Todo el análisis dará como resultado las posibles actividades y mecanismos a través de los que una intervención podría apoyar la generación de ingresos. Sin embargo, antes de iniciarlo es importante delimitar el campo de estudio a un número limitado de actividades en función del tiempo y los recursos con los que se cuente. Depen-

diendo de la información del diagnóstico inicial todo este proceso de análisis se centrará en unas actividades y productos que deben ser priorizadas por su importancia en términos de ingreso, o las posibilidades que ofrecen en términos de rendimiento.

Así, para un número limitado y prioritario de actividades, se conocerán, a través del estudio de la cadena de valor, las posibles líneas de intervención. Podremos apoyar actividades que generen un valor agregado, como el procesamiento de determinados productos, fomentar la diversificación agrícola para productos que se pueden producir en la zona, y para los que existe demanda a la que se puede acceder. Los programas podrán apoyar AGIs que ya están en marcha buscando y apoyando mecanismos para mejorar su funcionamiento, a través, por ejemplo, de la creación de grupos de trabajo que mejoren su capacidad de acceder al mercado, o del acceso a los materiales de producción. También se pueden reiniciar o apoyar AGIs nuevas.

III. Definición de la estrategia

Una vez diagnosticada la problemática ante la que nos encontramos, se establece la estrategia para que la población identificada pueda cubrir sus necesidades. Con este objetivo, todo el análisis expuesto en los puntos anteriores puede ser plasmado en un árbol de problemas (en el anexo 3 se presenta un ejemplo de árbol de problemas); el segundo paso consiste en el desarrollo de una visión de futuro positiva en la que los factores limitantes se transformen pudiendo así conseguir que las necesidades queden cubiertas. Será este árbol de soluciones el que ayude a establecer posibles alternativas.

La estrategia de intervención que se defina para la generación de ingresos se inscribe en la propia de ACF en la zona. Las AGIs contribuyen a los objetivos de la organización, en definitiva, a luchar contra el hambre a través de:

- El apoyo y refuerzo de los mecanismos de afrontamiento desarrollados por la población.
- La reactivación o estímulo de la economía local.
- La diversificación de las estrategias de sustento, del acceso económico a los alimentos.
- El restablecimiento de la autonomía de las familias.
- El fortalecimiento de los lazos sociales y solidarios.

Las necesidades de la población vulnerable no podrán siempre ser solventadas a través de la promoción de AGIs. Cuando sean una alternativa posible para las prioridades existentes, nos deberemos asegurar de su viabilidad, establecer su integración con todos los ejes técnicos de actuación de ACF y del resto de organizaciones presentes la zona. También es importante definir claramente el papel de la organización de acuerdo con los ejes estratégicos y establecer algunos parámetros que ayuden a de-

terminar el momento en que se puede finalizar el apoyo. (En el anexo 5 se presenta, a modo de ejemplo, la estrategia de Indonesia 2005).

El capítulo 3 presenta en detalle el tipo de programas que pueden desarrollarse en función del objetivo que se persiga, la población hacia la que dirigir la intervención, etc.

III. I. Viabilidad

Aunque a lo largo del diagnóstico se haya identificado la generación de ingresos como posible alternativa a las dificultades que enfrenta la población, será necesario analizar si ACF puede proporcionar un apoyo adecuado y la viabilidad de una línea de intervención, antes de incluirla definitivamente en la estrategia.

La viabilidad debe ser valorada en su relación con diferentes esferas:

- **Política**

Se trata de verificar que la propuesta se pueda llevar a cabo teniendo en cuenta las estrategias públicas dirigidas a la misma población, así como el marco legal establecido para el sector en que se desarrollen las AGIs.

- **Social**

No se debe olvidar que cualquier intervención se inscribe en un contexto determinado en el que existen características culturales muy específicas que hay que respetar y que jugarán un papel importante a la hora de conseguir mayor o menor impacto. En cualquier caso, la estrategia tiene que considerar tales aspectos sin proponer nunca cambios ni alteraciones que puedan suponer un peligro para la población.

No obstante, la relación existente entre los aspectos sociales y económicos debe tenerse en cuenta. Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las AGIs no suelen ser una alternativa apropiada para la población más vulnerable. Las intervenciones propuestas tienen que estar adaptadas al grado de vulnerabilidad y necesidades de las familias objeto del programa.

Cuando la población se encuentre desplazada o refugiada los programas no deben influir en su decisión de permanecer en la zona o retornar a sus lugares de origen. Esto no significa que no sea posible, incluso en algunos casos recomendable, poner en marcha programas de apoyo a las AGIs con refugiados o desplazados, sino que las actividades deben estar adaptadas y permitir que se puedan movilizar y seguir funcionando en su lugar de origen.

- **Económica o financiera**

Aunque suene redundante, las intervenciones en el campo de la generación de ingresos tienen que ser estudiadas desde un punto de vista económico, es decir, habrá que valorar las inversiones necesarias y los rendimientos de las actividades: en ningún

caso se deben proponer líneas de trabajo cuya potencialidad para producir un ingreso se desconoce.

Los rendimientos económicos, o financieros, deben poder cubrir los gastos de funcionamiento de la AGI, mientras que aportan un ingreso para la población beneficiaria.

- **Técnica**

La generación de ingresos depende de ciertos procesos técnicos que deberán adaptarse a la realidad de la zona. Del mismo modo que en un programa ganadero no se promocionaría la cría extensiva de ovejas si existiese un problema de exceso de presión sobre el pasto, tampoco se deberá potenciar un producto para el que no existe ventaja comparativa en la producción local (por ejemplo, un producto llegado al mercado desde otras zonas a un precio que los productores locales no pueden igualar al soportar costes de producción mayor), o servicios para los que no existe una demanda.

Las técnicas propuestas deben estar al alcance de la población, tanto desde un punto de vista formativo, como en términos de los insumos necesarios para ponerlas en práctica. Se deberá valorar tanto la disponibilidad de todos los insumos como el acceso de la población vulnerable a ellos. Además, en caso de trabajar con refugiados o desplazados se debe tener en cuenta la replicabilidad de la actividad en las zonas de origen.

III.II. Complementariedad

La importancia de la observación de este aspecto hace que debamos estudiarlo a varios niveles. Por un lado, para evitar una duplicación[11] de las actividades, aprender de las experiencias existentes y aprovechar las posibles complementariedades para ampliar el impacto de los programas, es esencial la coordinación con el resto de organizaciones presentes en la zona.

Por otra parte, la experiencia de terreno nos demuestra que coordinar la actuación entre las diferentes áreas técnicas en las que trabaja ACF[12] puede favorecer un mayor impacto a corto plazo y mejores perspectivas de sostenibilidad.

Ejemplo 8: Complementariedad entre AGIs y actividades de agua y saneamiento en Indonesia

Indonesia fue uno de los países más afectados por el tsunami de diciembre de 2004. ACF realizó un diagnóstico rápido y puso en marcha una intervención de emergencia y posterior rehabilitación.

[11] Duplicacion de las mismas actividades y esfuerzos con otros actores presentes en la zona.

[12] Son cuatro las áreas técnicas en las que la organización está especializada: nutrición, salud, agua y saneamiento, y seguridad alimentaria.

Una vez que las necesidades alimentarias básicas estaban cubiertas, se inició el apoyo para la recuperación de los bienes productivos. 1.040 familias tomaron parte en la primera fase de recapitalización, y se priorizaron aquellas AGIs que existían con anterioridad al desastre y fueran las más útiles en el proceso de reconstrucción.

Se aprovecharon las complementariedades entre este proceso y el trabajo llevado a cabo por el equipo de agua y saneamiento, para favorecer un buen impacto a corto plazo, a través de la contratación de aquellas familias o grupos que desarrollaban AGIs de carpintería o albañilería para la construcción de pozos.

Además, el programa de dinero por trabajo que se llevó a cabo para la rehabilitación de sistemas de drenaje facilitó a la población el dinero con el que acceder a los bienes o servicios de las AGIs apoyadas.

III.III. Rol de ACF

En los programas de promoción de AGIs destaca por su importancia la participación de los beneficiarios y la coordinación con organizaciones cuya intervención se inscriba en el mismo ámbito. Así, en función de la estrategia definida, las capacidades existentes y su evolución, el papel de ACF irá adaptándose dentro del mandato de la organización, y de sus posibilidades para responder a las necesidades (desde la ejecución directa hacia un rol más específico, dirigido a facilitar los procesos y fortalecer a las organizaciones locales)

III.IV. La estrategia de salida

ACF no persigue la presencia permanente en aquellos países o zonas en las que trabaja. Si bien los programas de promoción y apoyo de las AGIs pretenden un impacto sostenible a largo plazo, se deben establecer unas metas que ayuden a determinar el momento en que el apoyo ya no es necesario para cubrir las necesidades básicas.

Los contextos en los que la organización trabaja son altamente cambiantes, y es éste uno de los factores que dificulta el establecimiento de límites temporales para los programas. Sin embargo, es posible establecer algunos criterios para la salida, que se dará cuando:

- Las capacidades de la población con la que se trabaja sean suficientes para responder a sus necesidades básicas y hacer frente a ciertos riesgos previsibles dependientes del contexto.
- Disponibilidad y acceso de los vulnerables a la información, los servicios, contactos y derechos necesarios para generar ingresos.
- Exista una estructura local, bien sea a través de las organizaciones presentes o de la intervención del sector público, que tienen la capacidad de proporcionar el apoyo necesario.

Así, para establecer el momento en el que ACF puede retirar su apoyo es importante:

- Llevar a cabo un buen sistema de seguimiento y vigilancia que permita conocer la situación de la población y sus capacidades.
- Establecer partenariados con otras organizaciones e instituciones locales para fortalecer sus capacidades (en el capítulo 3 se presenta más información sobre este tema).

Ejemplo 9: Líneas de intervención y partenariados en función de las necesidades

Contexto	Necesidades identificadas	Respuesta ACF e intervenciones de otras contrapartes
Guinea Conakry sufre una inestabilidad política desde hace 15 años. Durante la década de los 90 recibió refugiados de Sierra Leona y Liberia. La población local y la que se encuentra en campos de refugiados (el proceso de repatriación está en marcha) padece una situación de inseguridad alimentaria.	Alimentos Apoyo agrícola Insumos Formación	(El PMA distribuye alimentos en los campos de refugiados). Seguimiento de la seguridad alimentaria. Rehabilitación y apoyo agrícola. Apoyo a las AGIs de la población refugiada y local.
La crisis social de diciembre de 2001 puso de manifiesto que en Argentina, un país con un 80% de la población que se encuentra en zonas urbanas, y uno de los mayores exportadores mundiales de alimentos, porcentajes muy elevados de la población vive en la extrema pobreza.	Alimentación Ingresos Formación	Apoyo alimentario a comedores y hogares centro infantiles. Promoción de AGIs comunitarias para la generación de ingresos y mantenimiento de los comedores. Fortalecimiento de una entidad microfinanciera, contraparte de ACF, y fomento del acceso al crédito de emprendedores vulnerables.
Como consecuencia del enfrentamiento del que sigue siendo escenario Colombia, partes importantes de su población se ven obligadas cada día a desplazarse, o bien a quedar en situación de aislamiento en zonas de guerra abierta.	Alimentos Ingresos Técnicas agrícolas autosuficientes Semillas y aperos	Apoyo a las ollas comunitarias en las zonas de recepción de desplazados. Promoción de las AGIs para la población desplazada, provisión de kits para el inicio de la actividad. Programas agrícolas.

La estrategia de intervención puede incluir intervenciones a distintos niveles, por ejemplo, rehabilitación de AGIs individuales y grupales. Pero también es posible establecer una serie de fases según sea la situación de la población vulnerable. Éstas pueden ser ejecutadas de forma sucesiva en el tiempo o compaginarse dentro del mismo programa, como puede ser el paso de la rehabilitación a la mejora del rendimiento, o de las donaciones a la creación de un sistema rotatorio que implique ciertas obligaciones de reembolso.

No debemos sobreestimar nuestra capacidad de acción; habrá que limitar el número de beneficiarios para poder profundizar en ciertas actividades y planificar bien los tiempos antes de iniciar la ejecución de los programas.

CAPÍTULO 3: TIPOLOGÍA DE PROGRAMAS Y ASPECTOS DESTACADOS

RESUMEN

- Las posibilidades de actuación en el campo de la generación de ingresos son muy amplias. Se propone una tipología centrada en dos grandes grupos de problemáticas: por un lado la rehabilitación de AGIs y por otro la mejora del rendimiento y la creación de nuevas actividades.
- Definir el nivel de intervención, familiar/ individual o grupal, requiere la valoración de las ventajas e inconvenientes en cada contexto específico.
- Las metodologías de financiación deben ser establecidas en función del grado de vulnerabilidad de la población beneficiaria. Debe evitarse la creación de dependencia a través de las donaciones sucesivas.
- Debe prestársele especial interés a la constitución de un equipo sólido y de un marco de colaboración con contrapartes locales.

La adaptación de las intervenciones al contexto específico en el que se inscriben y la variedad de problemáticas que enfrentan, determinan los diferentes tipos de programas de apoyo y promoción de AGIs. Se reinician, refuerzan y desarrollan actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras, de procesamiento y servicios; se puede trabajar a diferentes niveles; se mejoran los servicios que las actividades necesitan para su buen desempeño; se aumentan las capacidades técnicas y de gestión; etc., por lo que el rol de ACF va desde la ejecución directa hasta la facilitación de procesos.

Así se podrían establecer ciertos criterios sobre los que definir una tipología:

- Tipo de actividad por sectores:
  - Primario.
  - Secundario.
  - Terciario.
- Nivel de intervención:
  - Individual.
  - Grupal (asociaciones, cooperativas, etc.).
- Naturaleza del apoyo:
  - En relación a los bienes e insumos productivos:
    - Provisión.
    - Mejora del acceso (instalación de tiendas y/o contactos con proveedores).

- Mejora del acceso a los servicios financieros (en el punto III se presentan algunos detalles sobre este tema):
  - Creación y fortalecimiento de fondos rotatorios.
  - Microfinanzas.
  - Captación de ahorros.

- Aumento de las capacidades, formación:
  - Técnica.
  - Gestión.
  - Trabajo en grupo.
- Apertura de canales de comercialización.
  - Instalación y/o rehabilitación de mercados.
  - Conexión con redes comerciales.
- Mejora de las técnicas de producción.
- Promoción del acceso a la información.

• Objetivos perseguidos (suelen estar interrelacionados):
  - Generación de ingresos. Acceso económico a los bienes de primera necesidad.
  - Promoción de la igualdad entre mujeres y hombres.
  - Aumento de la integración socio-económica.
  - Fortalecimiento de los lazos solidarios.
  - Mejora y mantenimiento de las infraestructuras comunitarias.
  - Mejora del uso y/o protección de los recursos naturales.

Todos estos criterios, y alguno más que no se ha enumerado, se irán definiendo durante el diseño del programa. En algunos casos las intervenciones compaginan apoyos a distintos sectores, de diferente naturaleza y aplicando enfoques variables y flexibles. La posibilidad de combinación de todas estas variables es amplia, y esto dificulta la definición de programas tipo que puedan ser replicables en distintos contextos.

Debe tenerse siempre presente la importancia del factor humano, pues las actividades económicas están sujetas a hábitos y costumbres sociales. El establecimiento de una tipología cerrada puede inducir a errores, mientras que un sistema de clasificación maximalista, dependiente de grandes objetivos perseguidos y de los pasos que se dan durante la ejecución, puede ayudar a mantener una visión completa y una flexibilidad necesaria.

I. Tipología de programas propuesta

Por todas las razones explicadas, y con el objetivo de dar una visión general de los programas llevados a cabo por ACF durante los últimos años, se propone una tipología simple centrada en dos grandes grupos de problemáticas, en función de las que se determinará el tipo de intervención, su duración y los pasos esenciales que deben seguirse a la hora de ponerlos en marcha.

Por un lado se encuentran los programas dirigidos a la rehabilitación de AGIs, a la recapitalización de grupos o familias que generaban ingresos y que, tras haber sufrido un choque externo, han perdido sus bienes productivos. Por otro lado se presentan los programas que persiguen la mejora del rendimiento económico de las actividades o la creación de nuevas actividades, los mecanismos para conseguirlo serán específicos para cada situación.

Además de diferenciarse por sus objetivos y, por tanto, por el tipo de contextos en los que es adecuado desarrollarlos, estos dos grandes grupos de programas difieren en cuanto a su ejecución, a las actividades llevadas a cabo y, por supuesto, a su duración.

A continuación se presentan brevemente estos dos grandes tipos de programas, una explicación de los contextos en los que se pueden proponer como alternativas dirigidas a la recuperación de las seguridad alimentaria, y por último una enumeración de las actividades comprendidas en su puesta en marcha; el capítulo cuatro presenta los detalles sobre la ejecución de los distintos pasos aquí expuestos.

I.I. Rehabilitación de AGIs

Como se ha mencionado con anterioridad, la promoción de AGIs no es una respuesta de emergencia; de hecho, no se recomienda su puesta en marcha en contextos de crisis abierta y alta inseguridad, ya que en estos casos la ayuda alimentaria responderá mejor a las necesidades de la población. Sin embargo, una vez que las necesidades alimentarias estén cubiertas y existan condiciones de seguridad adecuadas, puede ser una alternativa apropiada.

Los daños materiales sufridos tras un desastre natural, un desplazamiento masivo de población, un conflicto armado o las ventas de los capitales productivos para hacer frente a un periodo de carencia provocado por condiciones climáticas adversas o una crisis económica, pueden haber afectado a las capacidades productivas de aquellas familias que entre sus estrategias de sustento desarrollaban AGIs. Para recuperar los niveles de seguridad alimentaria existentes antes de la contingencia, se puede, como primer paso, ayudar a la rehabilitación de estas actividades a través de la provisión del capital productivo perdido.

La población a la que van dirigidas estas intervenciones es aquella que desarrollaba con anterioridad AGIs, que cuenta con los conocimientos y la experiencia. Población

para la que la pérdida de los bienes de producción ha supuesto un aumento de la vulnerabilidad y una situación de inseguridad alimentaria, para la que necesita una intervención rápida con resultados a corto plazo.

Con todo el análisis diagnóstico ya realizado, el potencial mercado conocido y el objetivo del programa definido, las actividades esenciales a llevar a cabo son las siguientes:

- Presentación del programa a las autoridades locales y a las comunidades.
- Identificación de las necesidades de cada tipo de AGIs desarrollado por la población potencialmente beneficiaria.
- Proceso de selección de beneficiarios (el punto II presenta detalles esenciales para definir el nivel de intervención) .
- Elaboración de la lista de necesidades de cada actividad.
- Definición del procedimiento de compra y distribución de los bienes e insumos productivos:
  - Distribuciones de materiales.
  - Distribución de vales.
  - Ventas subvencionadas.
  - Dinero por trabajo.
- Seguimiento y evaluación del programa:
  - Monitoreo post distribución.
  - Monitoreo del ingreso generado.
  - Evaluación del impacto.

La duración de este tipo de programas suele ser reducida, porque no se debe olvidar que existe el riesgo de fragilizar las estrategias de sustento de la población si esta clase de esquemas de trabajo se desarrolla de forma continuada en el tiempo, ya que pueden crear dependencia en la población beneficiaria.

Para rehabilitar AGIs en los contextos mencionados con anterioridad no suele ser necesario incluir un componente de formación. Los beneficiarios tienen experiencia y conocimientos sobre la actividad. Los procesos de capacitación son costosos, además no suelen estar adaptados y el tiempo de la población en estas situaciones es precioso para afrontar sus necesidades.

I.II. Mejora del rendimiento y creación de nuevas AGIs

En contextos más estables en los que la población se enfrenta a un problema de inseguridad alimentaria crónica, en los que las estrategias de sustento son débiles y

las dificultades estructurales importantes, se pueden promocionar y apoyar las AGIs con el objetivo de mejorar la seguridad alimentaria y las condiciones de vida de forma sostenible de población vulnerable crónica.

Para optimizar el rendimiento de actividades en funcionamiento o crear nuevas AGIs, las intervenciones podrán desarrollar actividades de muy diversa índole. A continuación se presenta una extensa lista con algunos de los pasos que se llevan a cabo en la ejecución de esta clase de programas:

- Presentación del programa a las autoridades locales y a las comunidades.
- Identificación de las necesidades de cada tipo de AGIs desarrollado por la población, estudio de la cadena de valor.
- Estudio de las posibilidades de desarrollar nuevas actividades, análisis de ventajas comparativas (actividades que generen valor agregado, de producción primaria, etc.).
- Estudios de mercados específicos.
- Proceso de selección de beneficiarios (el punto II presenta detalles esenciales para definir el nivel de intervención).
- Diagnóstico de las necesidades formativas.
- Elaboración de un plan de formaciones:
  - Técnicas.
  - Gestión.
  - Comercialización.
  - Trabajo en grupo.
- Elaboración de planes de negocio (como actividad a desarrollar por los beneficiarios durante el proceso de formación).
- En caso de trabajar con grupos, definición de regulaciones internas (como actividad a desarrollar por los beneficiarios durante el proceso de formación).
- Introducción de mejoras técnicas para el aumento de la calidad y/o cantidad de la producción, su conservación o transformación.
- Mejoras en el acceso a los bienes e insumos productivos:
  - Distribución gratuita de bienes e insumos productivos.
    - Distribuciones directas.
    - Vales.
  - Creación de tiendas de insumos.
- Apoyar el acceso al capital financiero:
  - Creación de fondos rotativos.

- Creación de cajas rurales.
- Apoyo al acceso de microcréditos:
  - Fortalecimiento de instituciones microfinancieras.
  - Apoyo técnico a los beneficiarios para la solicitud y gestión de microcréditos.

- Apoyo a la gestión de las actividades.
- Mejoras en los procesos de comercialización:
  - Construcción de infraestructuras de procesamiento para aquellos productos que necesiten algún tratamiento o procesamiento para mejorar su comercialización.
  - Construcción o rehabilitación de mercados.
  - Establecimiento de canales regulares de información sobre los mercados.
  - Conexión con intermediarios.
  - Promoción de encuentros y ferias comerciales.
- Seguimiento y evaluación del programa:
  - Monitoreo de las actividades.
  - Monitoreo del funcionamiento de los grupos o familias.
  - Evaluación intermedia, y de impacto.
- Sistematización de las experiencias.

Es importante tener en cuenta que no todos los programas de mejora del rendimiento y/o creación de AGIs siguen todos estos pasos. Los factores que sean identificados como limitantes del rendimiento, el acceso al mercado o las posibilidades de desarrollar nuevas AGIs serán las bases sobre las que planificar la intervención.

La experiencia en el terreno ha demostrado que para conseguir sentar unas bases sostenibles en este tipo de programas, se necesita un periodo mínimo de dos a cuatro años, periodos para los que determinados donantes no disponen de fondos. El establecimiento de partenariados estables con donantes a más largo plazo, sobre estrategias bien definidas, es una buena alternativa. Las características específicas del contexto, las capacidades de la población beneficiaria, el proceso de asociación cuando sea el caso y los factores externos pueden obstaculizar los avances de la intervención, prolongando la necesidad de apoyo.

II. Trabajo con grupos o con unidades familiares

Una de las variables esenciales que deben ser analizadas a la hora de definir los programas es el nivel de intervención: ¿vamos a trabajar a nivel individual con fami-

lias o es más acertado hacerlo con grupos?. La respuesta a esta pregunta tendrá implicaciones importantes a la hora de poner en marcha el programa.

Mientras que las intervenciones a nivel individual nos permiten trabajar con un determinado grupo de población con características comunes, y dirigir la intervención a un grupo bien delimitado de población vulnerable, dificultan la puesta en marcha de un apoyo cotidiano y el desarrollo de los aspectos técnicos y de gestión de la actividad llevada a cabo por los beneficiarios.

Ejemplo 10: Rehabilitación de AGIs en Sri Lanka

En el distrito de Ampara, Sri Lanka, una de las líneas de trabajo para la recuperación tras el tsunami de diciembre de 2005 consistió en la distribución de paquetes de bienes de producción para permitir a 1.200 familias reiniciar la generación de ingresos.

Los beneficiarios fueron seleccionados entre las poblaciones más vulnerables que habían perdido su fuente principal de ingresos como consecuencia de los daños materiales provocados por la catástrofe natural.

Se decidió trabajar a nivel familiar para apoyar las tendencias que esta población seguía para generar ingresos antes de la catástrofe, y conseguir recuperar su nivel de seguridad alimentaria anterior a la crisis.

El trabajo con grupos en la promoción de AGIs presenta ciertas ventajas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Aprovechamiento de los conocimientos, las experiencias y las competencias variadas que aportan los miembros de los grupos.
- En algunos casos las actividades que se desarrollan en el marco de las AGIs requieren una fuerza de trabajo de la que las unidades familiares no disponen.
- Facilidad para establecer un reparto de las tareas que propicie una especialización de los miembros del grupo.
- La fuerza y, por tanto, la capacidad de negociación de un grupo para comprar, vender, y establecer relaciones en el mercado suele ser mayor que la de un individuo.
- La unión de varias producciones mejorará las posibilidades de comercialización.
- Fortalecimiento de los lazos sociales, de las relaciones de solidaridad e integración entre los miembros.
- Un número limitado de interlocutores con los que desarrollar las actividades, con mayor posibilidad de profundizar, por ejemplo, en aspectos de formación.
- Permite aumentar el impacto de programa llegando a un número mayor de beneficiarios.

Sin embargo, no siempre resulta fácil disfrutar de las ventajas, pues también existen riesgos que es conveniente valorar. A continuación se presentan algunos de ellos:

- No se comparten intereses u objetivos entre los miembros del grupo, el grupo no es tal.
- Falta de asunción de las responsabilidades de cada miembro, riesgo que se da con más facilidad en grupos grandes donde es posible pasar más desapercibido.
- Funcionamiento poco transparente y poco democrático.
- Dinámicas internas que llevan al enfrentamiento, incapacidad de resolución de conflictos.
- Distribución poco equitativa de las tareas.
- Control de la actividad por parte de un número reducido de miembros del grupo 'control de las élites'.
- Falta de líderes, poca capacidad de movilización interna.
- Escasa eficiencia en la gestión de la AGI.
- Existe poca aceptación cultural del trabajo en grupos, o de ciertas figuras organizativas como, por ejemplo, la cooperativa.
- Creación de tensiones y conflictos comunitarios entre población beneficiaria y aquella que no lo es.

Para tomar una decisión será necesario valorar las ventajas e inconvenientes de todas las posibilidades e intentar prevenir la consumación de los riesgos conocidos. Se pueden compaginar en un mismo programa el apoyo a actividades que se lleven a cabo a nivel familiar y de otras que se realicen con grupos. Uno de los factores más importantes a tener en cuenta para definir el nivel de intervención es el funcionamiento social habitual en la zona de intervención, no se deben forzar cambios en el sistema de organización sino construir sobre las estructuras existentes y fortalecer las relaciones que se producen. Los procesos de cambio social requieren un tiempo considerable. Las intervenciones que se apoyan en la organización social existente y la fortalecen, aseguran mayor apropiación por parte de los beneficiarios, menor esfuerzo en términos de recursos, y mejores resultados.

En el caso de llevar a cabo una intervención a nivel familiar, para minimizar las posibilidades de conflicto entre población beneficiaria y la que no lo sea, se pueden establecer sistemas de selección de beneficiarios que impliquen la participación comunitaria en la definición de unos criterios claros y fácilmente verificables, incluso en el proceso de selección. Sin embargo, para la promoción de AGIs la motivación de los beneficiarios por la actividad es imprescindible, por lo que la auto selección también debe formar parte de estos procesos.

Cuando exista una buena predisposición y experiencias exitosas de trabajo en grupo en la zona, será posible que los programas apoyen a aquellas agrupaciones que están

en funcionamiento. De cualquier forma, los riesgos también están presentes en este esquema y pueden intentar controlarse a través de:

- El establecimiento de unos objetivos comunes claros y compartidos.
- La definición de una estructura apropiada.
- La adecuada selección de responsables, propiciando procesos democráticos y transparentes.
- La clara delimitación de las responsabilidades de los miembros.
- La promoción de la participación de todos los integrantes.
- El establecimiento de mecanismos de información regular, y de resolución de conflictos.
- La adhesión debe ser libre y voluntaria.
- La definición de unas reglas de gestión acordadas y compartidas por todos.
- El grupo no debe depender de la intervención exterior.

Los reglamentos internos de funcionamiento recogen todos estos aspectos: el capítulo 4 los presenta con más detalle.

Ejemplo 11: Resultado del trabajo con grupos en Sierra Leona

En 2004 ACF puso en marcha en Sierra Leona un programa de promoción de AGIs. Se crearon grupos para que pusieran en marcha las actividades. Sin embargo, estos grupos se encontraron con muchas dificultades que afectaron a la eficacia económica de la actividad.

La baja cohesión interna del grupo que podría deberse a la existencia de intereses divergentes y la falta de comprensión entre los miembros, hizo que surgieran conflictos y desacuerdos a la hora de repartir las ganancias o beneficios. La desconfianza entre los miembros acabó por favorecer que la gestión del dinero quedara monopolizada en manos de unos cuantos.

No obstante, no se puede atribuir el poco rendimiento producido por las actividades únicamente a los problemas internos, algunos factores contextuales pudieron influir. La zona se encuentra aislada geográficamente de las grandes ciudades y el parque automovilístico es limitado, los costes de transporte son elevados y de ellos depende la provisión de insumos que proceden de otras áreas. Además, los conocimientos de la población sobre el funcionamiento de las actividades puestas en marcha era limitado.

La población rural agrícola de la zona está habituada a trabajar en grupo para aquellas actividades que requieren una cantidad importante de mano de obra. Sin embargo, no se recogen experiencias en la zona sobre una tendencia o tradición cooperativista.

Ejemplo 12: Trabajo con grupos de mujeres en Malí

En las regiones de Gao y Kidal, al norte de Mali, en el marco de un programa de seguridad alimentaria, ACF apoya desde 2001 a asociaciones de mujeres ya existentes con el objetivo de mejorar el rol femenino en la economía local.

Diferentes tipos de AGIs han sido puestas en marcha por las mujeres de las asociaciones: actividades artesanales, instalación de pequeños comercios, o pequeñas actividades ganaderas. Todo ello con el apoyo de un fondo común gestionado por la asociación que les ayuda a adquirir bienes e insumos necesarios.

Las condiciones bajo las cuales una actividad puede mejorar su rendimiento económico, pueden afectar al nivel de intervención y requerir una organización mínima. Ésta puede ser de diferentes tipos y presentar características diversas, desde la propiedad colectiva de las AGIs, hasta esquemas en los que se compartan sólo ciertas responsabilidades, como, por ejemplo, la comercialización de un mismo producto generado por múltiples beneficiarios.

A lo largo de este punto se han dado algunas pautas útiles para definir cuál será el nivel de intervención más adecuado. Sin embargo, la decisión más acertada se tomará a través de discusiones abiertas con las comunidades. Resulta importante que durante las conversaciones ningún miembro del equipo muestre tendencias a valorar más un esquema de trabajo que otro: no olvidemos que en muchos casos la población está habituada a las ONGs, conocen los procedimientos y aceptan ciertas condiciones o muestran tendencias artificiales con tal de no perder una posibilidad de financiación. El libro *Programmes agricoles* de esta misma serie presenta información adicional sobre el nivel de intervención.

III. Cómo financiar las AGIs

Aunque los medios económicos existentes para la ejecución de un programa pueden utilizarse para financiar la mayor parte de las actividades, entre ellas los bienes productivos necesarios, la transferencia de dinero continua, incluso en forma de cualquier tipo de bien, puede conducir a la creación de dependencia. En la promoción y apoyo de AGIs es necesario valorar distintas metodologías posibles para financiar tanto los bienes de producción y materiales que requieren las actividades, como los servicios que puedan necesitar para un desempeño completo. En definitiva es esencial pensar en la definición de un sistema que evite los riesgos y siente bases sólidas para posteriores procesos de desarrollo.

Cuadro 3: Algunos conceptos financieros básicos

Donación: entrega de bienes o servicios sin exigir a cambio ninguna contraprestación.

Fondo rotatorio: fondo común formado por un grupo al que cada miembro ingresa periódicamente una cantidad y del que puede obtener prestamos rotativamente o aportaciones a fondo perdido.

Microcrédito: pequeños préstamos otorgados a personas con escasos recursos y sin acceso a la banca comercial. En general estos fondos están dirigidos a financiar actividades de autoempleo que fomenten la autonomía económica de la población vulnerable.

Préstamo blando o subvencionado: aquel que se concede a un tipo de interés bajo, inferior al de mercado, con el objetivo de fomentar o apoyar una actividad determinada.

Tipo de interés: Precio que se paga por el acceso al dinero prestado, se presenta como un porcentaje sobre el total del préstamo.

Garantía: aquello que se presenta como seguro contra la falta de pago.

Grupo solidario: Forma de garantía en la que los miembros del grupo responden de forma solidaria en caso de impago de alguno de ellos.

Cuota: es la cantidad de dinero asignada para cada pago de reembolso de un crédito.

Morosidad: moroso es el que se retrasa en el pago de una deuda o en la devolución de algo.

Periodo de gracia: Periodo transcurrido entre la recepción de un crédito y el pago de la primera cuota.

Éste es uno de los temas que más relevancia ha ido ganando en los últimos años, especialmente debido a la expansión de las microfinanzas[13] (consultar el anexo 6: en él se estudia con más detalle el tema) y todas las expectativas que se han creado en torno a ellas. La falta de acceso a los servicios financieros, incluyendo en ellos no sólo el crédito, sino también el ahorro y el seguro, es una de las limitaciones más importantes que enfrenta la población vulnerable a la hora de poner en marcha AGIs, o al realizar inversiones que fortalezcan las actividades ya iniciadas. Por tanto, el acceso al mercado financiero en este caso es un medio a través del que conseguir mejorar los ingresos, no un fin en sí mismo.

La existencia del mercado informal de crédito y ahorro no es una novedad. Las poblaciones vulnerables pueden acceder a sistemas de préstamo a través de comercian-

[13] Se entiende por microfinanzas las actividades desarrolladas por las IMFs (Instituciones Micro Financieras).

tes, familiares, conocidos, etc., y depositar sus ahorros en fondos comunitarios. Sin embargo, en muchos casos los intereses pueden ser excesivos, los servicios disponibles pueden no ser los más adecuados a las necesidades de las poblaciones, y su capacidad de prestar servicio se suele limitar a un grupo restringido en función de las relaciones de confianza existentes.

A la hora de definir los programas es importante decidir cuál es el sistema de financiación más adecuado al grado de vulnerabilidad de la población con la que se va a trabajar, por lo que será necesario evaluar cuál es la capacidad de ahorro, la de pago y los bienes poseídos, tanto productivos, como no productivos, al igual que las deudas contraídas. Este tipo de información suele ser difícil de recopilar, pero la cercanía al terreno, las discusiones con la población y la observación directa ayudarán a conseguir una visión más fiel de la realidad. Además, deben analizarse los servicios propuestos por otras organizaciones y la existencia de fondos comunitarios.

Aunque lo ideal sería iniciar AGIs con los ahorros o capitales de la población beneficiaria, en muchos casos se requerirá un apoyo financiero. Se pueden definir tres tipos de mecanismos de financiación dependiendo de la vulnerabilidad de la población con la que se trabaje: las subvenciones o donaciones, los sistemas de reembolso parcial o total de la inversión a través del establecimiento de fondos rotatorios, y el apoyo para el acceso a los microcréditos.

En el capítulo cuatro se presentan algunos detalles operativos sobre las tres formas básicas de financiación expuestas a continuación.

III.I. Las subvenciones o donaciones

Las poblaciones más vulnerables, especialmente aquellas que han perdido sus bienes, ya sean productivos o no, no podrán en general hacer frente al reembolso del capital invertido en sus actividades. En estos casos las subvenciones o donaciones son los mecanismos más adaptados a sus ingresos marginales. La concesión de préstamos blandos o microcréditos puede conducirles a una situación de endeudamiento que difícilmente podrán solventar.

En cualquier caso, las subvenciones deben realizarse de forma limitada para permitir el inicio de la actividad. Una vez en marcha las familias o los grupos dispondrán de cierta capacidad de pago con el ingreso generado. En caso de que el apoyo siga siendo necesario se deberán valorar otros sistemas de financiación en los que los beneficiarios reembolsen una parte del dinero invertido en la actividad.

III.II. Los fondos rotatorios

Los fondos rotatorios son una herramienta habitual de financiación en muchos países en desarrollo. Tradicionalmente ciertos grupos unidos por intereses comunes, por

ejemplo, organizaciones campesinas o agrupaciones gremiales, constituyen un fondo a través de aportaciones periódicas que puede ser utilizado para diferentes fines, que van desde la concesión de cantidades a fondo perdido, es decir, donaciones de dinero, hasta préstamos. El sistema suele ser rotatorio, es decir, todos los miembros se beneficiarán de los fondos a lo largo de un ciclo y tendrán que esperar al siguiente para volver a acceder a ellos. Éste es un ejemplo más: existen diferentes metodologías dependiendo del contexto y los hábitos culturales.

Esta forma de financiación suele recibir apoyo de otras organizaciones que invierten fondos en estas estructuras para fortalecerlas o crean directamente el sistema a través de la donación de un capital inicial. Aquella población con cierta capacidad de pago puede encontrar en estos fondos nuevas oportunidades, especialmente a través de los préstamos sin interés para realizar inversiones productivas.

Además, los fondos rotatorios pueden fortalecer los lazos sociales entre los miembros del grupo o asociación que los gestione, al igual que con el resto de la comunidad invirtiendo ciertas cantidades a fondo perdido para ayudar a los más vulnerables o para mejorar las infraestructuras comunitarias.

Mientras los miembros del grupo aporten una contribución regular se podrá garantizar la sostenibilidad del sistema. Sin embargo, aquellos fondos que no reciben contribuciones periódicas verán su capital disminuir debido a las donaciones realizadas y a los efectos de la inflación[14].

III.III. Las micro finanzas

Las micro finanzas, y específicamente el microcrédito, pretenden resolver un problema de funcionamiento imperfecto del mercado financiero comercial. Se ha hablado mucho de sus ventajas y los fondos dedicados a este instrumento han sido múltiples y cuantiosos.

Pero es importante reflexionar sobre el porqué de estos instrumentos. Cualquier individuo u organización necesita para la mejora, instalación o diversificación de sus actividades, bien sean productivas o de otra índole, tener acceso al capital financiero, es decir, al dinero.

Sin embargo, como es bien conocido, los mercados no son perfectos y excluyen a parte de la población. Una de las expresiones de la marginalidad que caracteriza a la pobreza, es la exclusión de los mercados financieros que no son sino una parte del sistema general.

---

[14] La inflación es el proceso de subida de precios, el reflejo de la pérdida de valor del dinero, por lo que para adquirir un bien habrá que desembolsar una cantidad cada vez mayor.

La falta de garantías, los altos costes financieros que se requieren para gestionar créditos y ahorros de cantidades pequeñas, junto con el riesgo de impago, son algunas de las razones por las que la población vulnerable es catalogada de no bancable por el sector financiero comercial.

Es en este contexto en el que han surgido y se han afianzado las IMFs, dedicadas principalmente a la concesión de microcréditos, aunque algunas captan ahorro y prestan otra serie de servicios, como el microleasing. No obstante, las características de este tipo de créditos no son las más adecuadas para la población más vulnerable, entre ellas tipos de interés elevados, en general algunos puntos por encima de los de mercado, escasos periodos de gracia, corto plazo de reembolso y establecimiento de cuotas semanales o quincenales. Además, estos créditos se conceden, en general, para la financiación de actividades productivas, no para el consumo.

Todo ello hace que los microcréditos no sean la respuesta de financiación más adaptada a los más vulnerables. Tampoco para la creación de nuevas actividades que necesiten de un periodo de tiempo inicial para generar ingresos, o aquellas que debido a su carácter innovador puedan suponer un riesgo. Para ciertas actividades agrícolas, cuyos ciclos productivos son largos y cuya dependencia de las condiciones climáticas se traduce en un riesgo elevado, los microcréditos no proporcionan servicios adecuados.

Si bien ACF no concede microcréditos directamente, podemos trabajar en coordinación con IMFs y fortalecer su labor, o facilitar el acceso de la población beneficiaria a sus servicios poniéndoles en contacto. Además de las razones anteriormente expuestas, nuestro objetivo no es la permanencia en aquellas zonas en las que trabajamos y nuestro estatuto legal no responde al de una entidad bancaria.

IV. El equipo para ejecutar el programa

Aunque para establecer los objetivos del programa y las actividades que se van a desarrollar en este marco, es necesario contar con un equipo, una vez que los fondos estén disponibles será necesario definir la estructura del equipo que estará a cargo de la intervención. Ésta dependerá del tipo de intervención, de la cantidad de población a la que se quiere beneficiar y de las condiciones geográficas de la zona. El proceso de reclutamiento debe permitirnos seleccionar a los candidatos más adecuados para asegurarnos de que aportan las capacidades para cumplir las tareas establecidas en las descripciones de puesto. En el anexo 7 se presentan algunas descripciones de puestos.

Dentro del equipo, el papel de los trabajadores sociales es fundamental para dinamizar, fomentar la participación y la apropiación del programa por parte de los beneficiarios. Es necesario encontrar un equilibrio incorporando perfiles técnicos, especializados en los sectores en los que se lleven a cabo las AGIs, con perfiles económicos. La experiencia y la motivación, unidas al conocimiento del contexto y de la

problemática a tratar son los factores esenciales con los que deben contar los miembros del equipo.

Cuando todos los puestos hayan sido cubiertos, se recomienda mantener alguna sesión de trabajo para profundizar en la lógica de la intervención, asegurándose de que todo el equipo comparte una visión común. Para ejecutar exitosamente este tipo de programas el equipo debe contar con conocimientos económicos y financieros. A lo largo de la ejecución será posible y altamente recomendable llevar a cabo sesiones de formación, bien sean internas, bien provistas por otras organizaciones o institutos. No debemos olvidar que la estabilidad del equipo resulta esencial para la consecución del impacto deseado, y la motivación ayudará al cumplimiento satisfactorio de las responsabilidades asumidas.

VI. Las contrapartes

En el campo de la generación de ingresos se desarrollan actividades en sectores diferentes, que requieren, en ocasiones, de una especialización elevada. La creación de partenariados es una de las alternativas existentes para fortalecer aquellos aspectos del programa en los que ACF no tiene ni la experiencia ni los conocimientos necesarios, es el caso, por ejemplo, de los microcréditos, o para la elaboración de estudios específicos.

Por otro lado, fortalecer a las organizaciones locales que trabajan en esta área, fomentará la mejora de sus capacidades de respuesta con garantías de una sostenibilidad de las intervenciones. De esta forma, ACF podrá comenzar a retirarse de la zona apoyándose en las capacidades instaladas.

La identificación de las organizaciones que trabajan en la zona es el primer paso a la hora de definir posibles contrapartes. Sin embargo, existen dificultades en el momento de iniciar relaciones profesionales estables con ellas, pues ambas organizaciones tienen que poder aportarse algún interés, crear un ambiente de confianza y definir mecanismos de comunicación y coordinación transparentes. Será requisito imprescindible la firma de convenios o memorandos de entendimiento (en el anexo 8 se presenta un ejemplo) .

Los partenariados no se restringen a la subcontratación de ciertas actividades. Si se pretende fortalecer a determinadas organizaciones será necesario diseñar un plan de trabajo con este fin y contar con los fondos para apoyarlo. No obstante, es importante tener en cuenta que las contrapartes de ACF deben suscribir la carta de principios de la organización.

CAPÍTULO 4. LOS PROGRAMAS DE GENERACIÓN DE INGRESOS.

RESUMEN

- Las actividades desarrolladas durante la ejecución de un programa de apoyo a las AGIs son muy diversas. Se planifican en función de las limitaciones principales que enfrenta la población vulnerable a la que se va a apoyar.
- Los criterios utilizados para seleccionar a los beneficiarios hacen referencia a la vulnerabilidad, las capacidades de trabajo y la motivación. La participación debe ser voluntaria.
- A través de los procesos de capacitación se elaboran los planes de negocio que guiarán la actividad, se proporcionan conocimientos técnicos, de gestión, comercialización, y en el caso del trabajo con grupos se definen las regulaciones internas.
- Para cada problema enfrentado para generar ingresos existen soluciones adaptadas que podrán favorecer el acceso a los bienes de producción, al dinero, la mejora de las técnicas de producción y los procesos para comercializar los productos o servicios.

En este capítulo se presentan detalles sobre algunas actividades desarrolladas en programas de generación de ingresos. No todas ellas tendrán que observarse en todo contexto o intervención. Tampoco tendrán que mantener el orden seguido aquí. La tipología propuesta dará una idea de aquellas que se adapten a cada situación. Se aconseja una lectura completa y detenida para poder valorar su pertinencia.

I. Presentación del programa

El proceso participativo iniciado durante la fase de identificación y formulación, se verá más reforzado cuanta más información sea difundida y mejor sea entendida. Si queremos potenciar la apropiación por parte de la comunidad, deberemos mantener un flujo de información constante a lo largo de toda la ejecución del programa. Además de las insustituibles reuniones regulares es aconsejable utilizar otros medios para asegurar una buena difusión. Es posible fijar un lugar en la comunidad, de fácil acceso y consulta, en el que ir actualizando la información. Otra posibilidad es la radio que en muchos países es el medio de comunicación más utilizado. La emisión de cuñas radiales relacionadas con las actividades del programa suele ser un método eficaz para dar a conocer el trabajo. No obstante, la cercanía con la población y la presencia en el terreno seguirán siendo el mejor medio a nuestra disposición para estos fines.

La presentación del programa, la forma en que se lleve a cabo, los medios a través de los que se realice y el público al que vaya dirigida dependerán, una vez más, del contexto en el que nos encontremos. Sin embargo, en aquellos casos en los que la seguridad lo permita debe prestársele una especial atención.

Antes de la presentación general se debe comunicar a las autoridades locales la aprobación del programa. Recibido su visto bueno, se pondrá en marcha un proceso informativo a través del cual se hará pública a toda la comunidad la aprobación, los objetivos establecidos, la lógica de intervención y su duración estimada.

En caso de que no se haya trabajado con anterioridad en la comunidad, deberá crearse una confianza mínima para iniciar el trabajo. Cuando la población ya haya participado en algún programa de ACF, y siempre que se hayan producido cambios sustanciales en la estrategia de intervención, no será una pérdida de tiempo verificar que se ha comprendido el programa, se sabe cuáles son sus mecanismos de funcionamiento y el nuevo enfoque presentado. Se debe asignar un tiempo a la planificación a estas actividades.

Algunos aspectos potencialmente sensibles, como los criterios y metodología de selección de beneficiarios para aquellas actividades que no se dirijan a toda la comunidad directamente, deben ser expuestos y discutidos con el fin de llegar a un acuerdo y evitar las tensiones entre la población.

II. Los beneficiarios y las AGIs

Durante la fase de identificación y diagnóstico se han definido las potencialidades y limitaciones que se dan en la zona de intervención, y los problemas que enfrenta la población vulnerable para la puesta en marcha, o el buen rendimiento, de AGIs. Para ejecutar el programa y tomar las decisiones pertinentes se necesitará la información de estos análisis y, en algunos casos, completarlos con algún estudio de mercado específico.

II.I. La selección de beneficiarios

Dependiendo de la problemática existente y de los objetivos que persigue el programa, se establecerán los criterios de selección de beneficiarios de acuerdo con la información disponible en el diagnóstico. Además de utilizar parámetros de vulnerabilidad y de inseguridad alimentaria, será necesario que los beneficiarios cuenten con ciertas capacidades, en algunos casos capitales, indispensables para desarrollar las AGIs. Sin duda uno de los criterios más importante en este tipo de programas es la motivación. Entre los más habituales encontramos los siguientes:

- Criterios sociales:
  - Familias con una determinada estructura.
  - Mujeres.
  - Desplazados o refugiados.
  - No recibir apoyo de otras organizaciones.
- Pérdida de bienes productivos y no productivos (específico para la recapitalización).
- Disposición de un capital y unos ingresos mínimos (más indicado para programas de mejora del rendimiento o creación de nuevas AGIs).
- Voluntad de participar financieramente en la AGIs (indicado para programas de mejora del rendimiento o creación de nuevas actividades).
- Capacidad de trabajo, motivación para desarrollar una AGI.
- Conocimientos o práctica en aspectos técnicos relacionados con la actividad.
- Motivación por el trabajo en grupo (sólo cuando la intervención sea a ese nivel).

En caso de que se vaya a trabajar con grupos ya existentes, además del cumplimiento de los criterios por parte de los miembros, se pueden establecer algunos requisitos para las agrupaciones. Éstos se centrarán en la experiencia de trabajo conjunta, los intereses que persigue o los conocimientos técnicos que reúne. Se recomienda trabajar las AGIs con grupos pequeños de un máximo de 15 a 20 miembros.

Cuando se vaya a crear un grupo, lo más indicado es que los individuos que vayan a formarlo se conozcan, que existan relaciones de confianza entre ellos y que compartan ciertos intereses. Debemos apoyarnos en la iniciativa local, apoyar aquellos procesos de asociación que son promovidos internamente siempre que propicien la participación de los vulnerables y mejoren sus condiciones de ida y su seguridad alimentaria.

La lista preliminar de criterios debe ser presentada a las autoridades y a la comunidad. Dejar abierta la posibilidad de recibir alguna sugerencia puede ser beneficioso aunque habrá que valorar las propuestas. Una vez acordada dicha lista, se podrá iniciar el proceso de selección informando sobre los requisitos bajo los que se llevará a cabo y las diferentes etapas. Es posible apoyarse en las autoridades locales para obtener listados preliminares de población que cumpla con los criterios establecidos, especialmente en aquellos casos en los que el nivel de intervención sea familiar. No obstante, en algunos contextos las autoridades locales pueden instrumentalizar los programas utilizando la selección de beneficiarios para apoyar su proyecto político y ganar poder. Este tipo de riesgos tiene que ser valorado y la metodología diseñada de tal forma que evitemos que el proceso se preste a ello.

La recopilación de información sobre la población interesada en el programa, su situación y las actividades que quieren reiniciar, fortalecer o crear, será necesaria para

verificar que se cumplen los criterios establecidos, y para disponer de datos específicos sobre la situación de la que parten los beneficiarios antes de iniciar el programa[15], sin olvidar que la participación en el programa debe ser siempre voluntaria. Para recopilar los datos necesarios y elaborar un dossier, dependiendo del contexto podremos optar por que sean los miembros del equipo los que rellenen los cuestionarios durante las entrevistas con los candidatos, o por proponer la presentación del dossier por parte de las personas o los grupos interesados. En este último caso será necesario proporcionar un formato específico y explicar cómo se cumplimenta. Será necesaria la verificación de la información proporcionada sobre el terreno.

Una vez analizada toda la información, el cumplimiento de los criterios y la viabilidad económica de las actividades propuestas, se elaborará la lista definitiva de beneficiarios y se hará pública la decisión. A partir de este momento los beneficiarios deben disponer de información sobre las diferentes actividades que se desarrollarán y las condiciones del apoyo prestado por el programa. Además, se deberán establecer conjuntamente los mecanismos de funcionamiento que se van a seguir para desarrollar las AGIs.

Ejemplo 13: Proceso flexible de selección de beneficiarios de Armenia 2005.

En una primera fase de promoción de AGIs en Syunik, sur de Armenia, se apoyó únicamente a grupos de nueva creación, formados por población vulnerable propuesta por las autoridades locales. La segunda fase del programa amplió y flexibilizó los criterios de selección de acuerdo con un enfoque más económico.

Con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de hombres y mujeres a través de la generación de ingresos se establecieron tres criterios de selección:

— Población viviendo bajo la línea de la pobreza.

— Capacidad para desarrollar la actividad

— Motivación

Tanto grupos como individuos pueden participar en el programa que ha sido diseñado de forma flexible. La iniciativa privada que beneficie a la población es bienvenida y apoyada por la intervención.

[15] En el capítulo cinco se presentan detalles sobre la elaboración de la línea de base, es decir, de la situación de la población beneficiaria antes de ejecutar el programa.

II.II. La capacitación, un proceso continuo

El componente de capacitación tendrá un peso mayor en los programas de mejora del rendimiento y creación de nuevas AGIs, que en aquellos dirigidos a la recapitalización de actividades. Además, cuando se vaya a trabajar con grupos se llevarán a cabo nuevas formaciones con el fin de asegurar el buen funcionamiento de la agrupación.

El diagnóstico de necesidades formativas puede realizarse con la información disponible del proceso de selección. No obstante, las discusiones de grupo son útiles en este proceso, especialmente para evaluar los conocimientos que poseen los beneficiarios y poder así adaptar las sesiones. Dependiendo de la situación y de la intervención puede ser necesario llevar a cabo capacitaciones en:

- Aspectos técnicos relacionados con la producción, su cantidad y calidad.
  - Agricultura, ganadería y pesca[16].
  - De procesamiento o servicios.
- Gestión y contabilidad.
- Elaboración de planes de negocio.
- Aspectos legales.
- Trabajo en grupo, elaboración de reglamentos internos.
- Comercialización, marketing.

Los intercambios de experiencias entre beneficiarios pueden ser valorados como sesiones formativas. Aprender de la experiencia de otra AGI da resultados positivos ya que los beneficiarios podrán: compartir ideas, ver diferentes sistemas de gestión, crear redes de contacto y potenciar su motivación. Conocer las experiencias de grupos ajenos al programa que desarrollen un trabajo conjunto exitoso puede ser muy positivo

En el anexo 10 se presentan ejemplos de los temas tratados durante las capacitaciones en gestión, elaboración de planes de negocio, trabajo en grupo y elaboración de reglamentos internos.

A la hora de diseñar el plan formativo se deben valorar diferentes aspectos. Por un lado, las ocupaciones de la población: ésta no dispone de todo el tiempo para invertirlo en el programa. En las zonas rurales, por ejemplo, habrá que analizar el calendario agrícola para que las capacitaciones no interfieran y la población pueda participar en ellas. La posibilidad de formar a promotores para que luego éstos capaciten al resto de beneficiarios puede ser una alternativa para cubrir un número elevado de beneficiarios.

---

[16] Más información sobre estas formaciones puede encontrarse en el libro *Programmes agricoles: de l'évaluation à la mise en oeuvre,* de esta misma serie.

Por otro lado habrá formaciones que tengan que realizarse antes de proporcionar otro tipo de apoyos. Por ejemplo, cuando se vaya a crear una AGI nueva, antes de proporcionar los bienes productivos se recomienda haber realizado una formación en gestión, haber preparado un plan de negocio durante el proceso de formación, y asegurarse de que los conocimientos técnicos son los adecuados.

También es importante valorar la posibilidad de colaborar con otras organizaciones para la realización de las formaciones. Puede que estén especializadas en alguno de los temas que se quiere tratar. Además, estas colaboraciones pueden fortalecer las organizaciones locales y favorecer la existencia de capacidades locales, uno de los aspectos planificados en la estrategia de salida.

Dentro de la planificación de las formaciones debe establecerse un tiempo para la elaboración o adaptación de los materiales de capacitación en relación con los conocimientos de los beneficiarios, así como para su reproducción. Durante las sesiones de formación se presentarán los materiales y se trabajará sobre ellos.

El proceso de formación no se limitará a las sesiones formativas: el acompañamiento diario en el terreno forma parte de él.

II.III. Elaboración del reglamento interno de funcionamiento de un grupo

Cuando el programa se realiza en apoyo de grupos, tanto si estos existen con anterioridad a él como si son de nueva creación, es importante prestar atención al funcionamiento interno. Como se menciona en el punto anterior, dentro del proceso de capacitación es recomendable llevar a cabo formaciones participativas sobre el funcionamiento de un grupo. Este proceso debe ser aprovechado para definir el reglamento interno adaptándose a las condiciones de entorno, a los intereses de los miembros, a sus hábitos sociales y a las necesidades de la actividad que se va a llevar a cabo.

El documento de reglamento interno de un grupo debe recoger los siguientes puntos:

- Objetivo del grupo: la misión y la visión
- Estructura, proceso de elección de los distintos comités y subgrupos.
- Responsabilidades de los diferentes comités o subgrupos.
- Adhesión de nuevos miembros.
- Propiedad de los bienes.
- Responsabilidades, derechos y obligaciones de cada miembro además de aquellas de cada subgrupo o comité.
- Funcionamiento interno: reuniones, actas, documentación interna del grupo.

- Mecanismos de resolución de conflictos.
- Aspectos legales.

Este documento tiene que ser trabajado por el grupo. Un capacitador social puede apoyar en la forma y en algunos aspectos que tengan que ver con la legislación que en cada país se aplique para este tipo de agrupaciones. Este documento será interno (se presenta un ejemplo en el anexo 11) pero se debe pensar en la legalización de estos grupos.

Aunque en la economía informal es donde la población vulnerable desarrolla la mayoría de sus actividades, los programas que trabajen con grupos tendrán que poner a disposición de los miembros información sobre las distintas formas de constitución legal que existen en el país: cooperativas, asociaciones gremiales, etc., sus obligaciones y sus derechos, sus ventajas y desventajas. Serán los miembros de la agrupación, con el apoyo del equipo de ACF, los que decidan bajo qué forma legalizarse.

II.IV. El diseño de las AGIs

Durante la fase del diagnóstico se han identificado cuáles son las AGIs desarrolladas más frecuentemente por la población vulnerable y las limitaciones a las que hacen frente a través del análisis de la cadena de valor. El estudio de las características de la zona y de mercado proporcionará datos sobre las posibilidades de comerciar, la demanda existente. También se debe disponer de información sobre aquellas actividades que se podrían realizar de manera rentable en la zona. Puede ser necesario, durante la ejecución del programa, retomar o profundizar los estudios de mercado necesarios (en el anexo 12 se presenta un ejemplo de estudio de mercado y algunos cuestionarios utilizados durante este ejercicio).

No se deben promocionar actividades si se desconoce su potencial de generación de ingresos. Es preciso que el producto o servicio sea demandado y que las AGIs puedan proponer precios interesantes con los que además cubran gastos y generen beneficios.

A la hora de diseñar el programa se elaboran diferentes escenarios para presupuestar el apoyo necesario. Sin embargo, pueden existir distintas estrategias de producción y venta como resultado de los conocimientos y los intereses de la población en la actividad. El ejercicio de planificar el funcionamiento económico de las AGIs lo deben llevar a cabo los beneficiarios. Para ello es necesario proporcionar sesiones de formación y asesoramiento durante la elaboración de planes de negocio.

Ejemplo 14: Los contenidos del plan de negocio

- Datos generales del grupo o individuo que desarrolla la AGI: nombre, localización, contactos.
- Breve descripción de la actividad que se lleva o se piensa llevar a cabo: qué se va a producir, a transformar o qué servicio se va a proporcionar.
- Plan de marketing:
  - Información sobre el mercado del producto o servicio.
  - Estrategia de venta: cómo se planifican las ventas a lo largo del periodo para el que se presenta el plan: las actividades pueden producir ventas estacionales o constantes dependiendo del tipo de producto o servicio.
- Plan de producción para el periodo que se planifica (mínimo un año o un ciclo productivo)
  - Volúmenes de producción: cuánto se va a producir y cuándo.
  - El capital existente y su estado: aquellos bienes necesarios para poder producir o prestar un servicio.
  - Insumos: aquellos materiales que se consumen a lo largo del proceso de producción o de prestación del servicio.
  - Mano de obra: es necesario valorar todas las actividades que se tienen que realizar en el proceso productivo.
- Estructura necesaria para la gestión de la actividad
- Plan financiero
  - Precios y volúmenes de ventas: ingresos.
  - Gastos de funcionamiento.
  - Gastos fijos.
  - Reinversión.
  - Resultado esperado.
  - Reparto de beneficios.

Dependiendo del nivel educativo y las capacidades de la población, se diseñarán las capacitaciones y el formato del plan de negocio. Cuando la población no tiene ningún tipo de formación y capacidades limitadas, este ejercicio puede resultar inviable. Las sesiones de formación dedicadas a la gestión deben realizarse con anterioridad para que los conceptos básicos sobre lo que es un ingreso, un gasto de funcionamiento, un gasto fijo, una amortización, etc., ya sean conocidos por los beneficiarios. En el anexo 13 se puede encontrar un ejemplo de plan de negocio que sigue estas pautas.

II.V. La gestión económica de la actividad

El plan de negocio es un instrumento de trabajo para las AGIs. Una vez que esté acabado se convertirá en fundamental a la hora de gestionar la actividad y valorar los resultados económicos obtenidos.

Los registros y procedimientos contables serán las fuentes de información sobre las que verificar la marcha de la AGI. Sin embargo, también puede ser una labor complicada para la población que no esté habituada a realizar estas tareas. La simplificación de los procedimientos, las sesiones de capacitación y el apoyo en el terreno ayudan a crear los hábitos de registrar.

En el anexo 14 se presenta un ejemplo breve de guía de formación para la gestión de AGIs. En ella se recogen tanto los conceptos como algunas sugerencias de formatos de registro contable.

III. Respuestas para diferentes problemas

Los factores que limitan el funcionamiento de las AGIs pueden ser muy variados y dependiendo de ellos los programas se centrarán en determinados aspectos. A continuación se presentan algunas de las soluciones que ACF ha ido poniendo en práctica a lo largo de los últimos años. Todas ellas dan opciones de intervención tras responder a la pregunta ¿cuál es la dificultad que impide a la población generar ingresos suficientes?; asumiendo, evidentemente, que las actividades que estamos apoyando son viables, técnica y económicamente, en la zona.

III.I. El acceso a los bienes e insumos de producción

Podremos encontrar situaciones en las que las familias o los grupos han dejado de producir o no generan ingresos suficientes porque no tienen los bienes ni los materiales necesarios. En estas situaciones será necesario entender por qué no disponen de ellos: si es la principal limitación que enfrentan las actividades, si es un problema puntual o es una limitación estructural o si es un problema de acceso o de disponibilidad. En función de las respuestas se definirá el enfoque más apropiado.

i. Las distribuciones gratuitas

Tras un desastre natural, como consecuencia de un desplazamiento masivo, o tras una crisis económica, la población puede haber perdido todos sus bienes, entre ellos los productivos, y no disponer de dinero con el que recuperarse de la crisis. En estos

casos será pertinente poner en marcha una intervención de recapitalización, una distribución de bienes y materiales, para aquella población que tenga las capacidades y conocimientos necesarios para poner en marcha las actividades y conseguir un impacto a corto o medio plazo.

Al igual que cuando es necesario llevar a cabo una distribución de alimentos o de semillas y utensilios, no se debe considerar este tipo de solución si no estamos en un caso de necesidad aguda a la que la población no tiene capacidad de hacer frente. Además habrá que intentar minimizar los riesgos que suponen este tipo de intervención:

- La repetición sistemática de las distribuciones.
- La dependencia.
- La creación de distorsiones en los mercados locales de bienes e insumos.

Si los bienes e insumos que necesita la población no se encuentran disponibles en el mercado local será necesario comprarlos en otras zonas y distribuir directamente los bienes. Sin embargo, siempre que existan es recomendable comprar localmente y apoyar así a la dinamización de la economía local. En función de estos escenarios se pueden realizar diferentes tipos de distribuciones:

- Bienes y materiales
- Vales canjeables.
- Dinero.

Ejemplo 15: Distribución gratuita de kits en Sri Lanka

En la península de Jaffna y los distritos de Tricomalee y Batticaloa, zonas afectadas por el tsunami en diciembre de 2004, ACF puso en marcha una intervención de emergencia y rehabilitación. Junto con actividades de agua y saneamiento, distribuciones de bienes básicos, agrícolas y pesqueros, y un componente de dinero por trabajo, la operación también recapitalizó AGIs que la población desarrollaba antes de la catástrofe.

Un total de 1923 familias fueron beneficiarias de 1790 paquetes para recapitalizar sus actividades y reiniciar la generación de ingresos. La intervención se realizó a nivel individual y pequeños grupos. La diversidad de AGIs fue importante: se diseñaron más de 27 paquetes diferentes en función del tipo de actividad y cada uno requirió una inversión específica.

Las distribuciones de kits para recapitalizar AGIs requieren una capacidad logística grande. Además, la definición de los componentes que se van a distribuir es compleja: existe una gran variedad de actividades y los criterios para definir los bienes serán específicos para cada zona y/o actividad. La definición de kits estándar puede no ser la más adecuada para ciertas actividades. En este tipo de distribución hay que incluir en

los kits los materiales e insumos necesarios junto con los bienes de producción para que las AGIs funcionen. El no hacerlo puede resultar un impedimento importante a la hora de reiniciar la actividad.

Cuando exista disponibilidad de bienes en el mercado local, a través de distribuciones de vales, se pueden evitar algunos de los riesgos de las distribuciones directas de kits: la distorsión de los mercados locales, la sobrecarga logística y la excesiva estandarización de las actividades. Tras llegar a un acuerdo con los comerciantes de la zona se distribuyen los vales que serán canjeables por bienes y materiales en los comercios seleccionados por ACF.

En los casos en los que haya disponibilidad de bienes y materiales en la zona también se puede valorar la posibilidad de distribuir directamente dinero y que la población adquiera directamente los bienes. La transferencia puede dividirse en varias entregas para que el sistema de seguimiento pueda valorar el uso del dinero y reducir las posibilidades de desvío.

Ejemplo 16: Distribución de dinero para promocionar AGIs en Guinea Conackry

Guinea Conackry recibió desde 1990 un total de 150.000 refugiados de países vecinos como Liberia, Sierra Leona y Costa de Marfil envueltos en conflictos armados. Aunque la situación política ha mejorado y muchos refugiados han sido repatriados a sus lugares de origen, Kissidougou es una de las zonas que aún acoge a poblaciones vecinas. ACF ha intervenido en los campos de refugiados con programas de agua y saneamiento, nutrición y seguridad alimentaria, también se han atendido las necesidades de la población local.

Entre abril de 2004 y marzo de 2005, 380 familias de Guinea, Sierra Leona y Liberia fueron beneficiarias de un programa de promoción de AGIs. Se crearon 74 grupos, un 95% de ellos compuestos por mujeres, que se dedicaron a 9 tipos de AGIs entre las que el pequeño comercio y el procesamiento básico fueron las más numerosas. El programa proporcionó un capital inicial a cada grupo, entre 89 y los 112 dólares dependiendo de la AGI. Para la gestión de los fondos y de la actividad se propusieron sesiones de formación y apoyo técnico.

Cuando existe un problema de disponibilidad local de ciertos bienes que son necesarios para el funcionamiento de las AGIs, puede plantearse la posibilidad de poner en marcha una tienda para mejorar de forma sostenible la disponibilidad de los bienes.

Estas tiendas podrán ser creadas si se cumplen ciertas condiciones:

- La existencia de fuentes de aprovisionamiento que permitan la venta a precios asequibles para la población.
- La posibilidad financiera de la población para acceder a los productos vendidos.
- La existencia de capacidad y motivación local para poner en marcha la tienda.

- La posibilidad de construir o rehabilitar un espacio que cumpla con ciertas condiciones para el almacenamiento, al que se pueda acceder fácilmente y sea seguro.

La tienda será una AGI en sí misma y si es la opción más adecuada, habrá que formar o reforzar a un comité local para que la gestione, establecer un plan de negocio y definir el seguimiento contable. Para que el impacto de la tienda sea sostenible ésta tiene que generar suficientes ingresos para asegurar su funcionamiento, a no ser que esté subvencionada por alguna asociación local de productores.

Ejemplo 17: Tienda de venta de materiales en Burundi

En la provincia de Ruyigi, Burundi, ACF puso en marcha, a lo largo de 2005, un programa para mejorar la seguridad alimentaria de las familias repatriadas tras la estabilización de la seguridad en el país.

Uno de los principales problemas que enfrentaban los repatriados para reiniciar sus actividades agrícolas era la falta de disponibilidad de bienes productivos. El programa apoyó la creación de 3 AGIs grupales para la puesta en marcha de tiendas de abastecimiento de productos agrícolas y veterinarios, en las ciudades principales de la región. Con ellas, además de mejorar la disponibilidad de bienes de producción, se propuso la creación de ingresos para las 30 familias implicadas en su gestión.

Las tiendas fueron dotadas de un capital inicial, se puso en marcha un sistema de aprovisionamiento, y los grupos fueron formados en gestión. La estacionalidad de la producción agrícola impedía la generación constante de ingresos y por tanto la sostenibilidad de las tiendas. Así, se decidió seguir las sugerencias de los beneficiarios y proporcionar un stock de productos de primera necesidad para que a través de su venta se apoyase el funcionamiento constante de la actividad.

ii. Otras posibilidades de acceder a los bienes

La capacidad de gestión de la población vulnerable es a veces reducida. Además, cuanto más importante sea el nivel de vulnerabilidad, menores serán las capacidades existentes. Para mejorar los ingresos de este tipo de población no siempre es adecuado ni aceptable proporcionar bienes productivos que supongan un aumento de las capacidades por encima de las que pueden asumir los beneficiarios potenciales.

En el capítulo 1, el ejemplo 3 presenta un caso en el que la población más vulnerable no consideró adecuada la creación de una planta de secado para el escaramujo que suelen recoger, aunque ésta podría haber mejorado sus ingresos al mejorar las

condiciones de venta del fruto seco. Los beneficiarios prefirieron que la gestión fuese realizada por un empresario antes de cargar ellos con las responsabilidades. Es posible mejorar el acceso a los bienes productivos de la población más vulnerable invirtiendo en los de aquellos que se encuentran en mejor situación, siempre y cuando haya un acuerdo en función del cual los más vulnerables se puedan beneficiar del uso de los bienes.

Ejemplo 18: Reparación de maquinaria agrícola en Armenia

En el distrito de Sisian, sur de Armenia, una de las dificultades de la población para cultivar sus tierras y generar ingresos es la falta de acceso a la maquinaria necesaria. A través de un programa de ACF para mejorar la seguridad alimentaria de la población se financió una parte de las reparaciones de 22 equipos en 9 localidades. La población más vulnerable recibió vales de descuento para pagar el uso de la maquinaria.

III.II. El acceso al dinero

En algunos casos el acceso económico a los bienes e insumos de producción es la limitación más importante que enfrenta la población para desarrollar sus AGIs. Dependiendo de la vulnerabilidad de la población y de su capacidad de pago, se podrán poner en marcha ciertas iniciativas para fomentar el acceso al dinero.

i. Donaciones

Cuando la población es muy vulnerable podrá ser sujeto de donaciones, de transferencias directas para financiar sus actividades. Es el caso de las distribuciones de dinero para las recapitalizaciones de AGIs expuesto en el punto anterior. Esta alternativa no debe mantenerse durante largos periodos de tiempo sin evaluar la pertinencia y valorar el riesgo de dependencia que se pueda crear.

En aquellas situaciones en las que tras una crisis no se den las condiciones necesarias para reiniciar AGIs, y el acceso al dinero sea una prioridad para recuperar la seguridad alimentaria, se pueden diseñar programas de dinero por trabajo. A través de la ejecución de obras comunitarias, rehabilitaciones, limpiezas, u otro tipo de actividad, las poblaciones más vulnerables con capacidad de trabajo podrán tomar parte en la iniciativa y recibir una remuneración. En el libro *Aide alimentaire et alternatives à l'aide alimentaire*, de esta misma serie, o en el más reciente *Cash based interventions guideline* se presentan más detalles sobre este tipo de intervenciones.

Ejemplo 19: Apoyo a la población desplazada en Colombia

Colombia sigue sufriendo las consecuencias de un conflicto armado que no parece tener solución a corto plazo. Tanto la población desplazada como la confinada han perdido sus bienes productivos y con ellos la capacidad de generar ingresos. Para responder a sus necesidades ACF ha puesto en marcha una línea de trabajo de promoción de las AGIs.

La rehabilitación de las capacidades productivas se realiza a través de donaciones para poner en marcha aquellas actividades habituales y conocidas por los beneficiarios. Las familias han sufrido pérdidas importantes al desplazarse o al verse confinadas y su situación económica es muy precaria y no permite pensar en la creación de obligaciones de pago durante el proceso de reinicio de las AGIs.

ii. Fondos rotatorios

Los fondos rotatorios, presentados en el capítulo tres de éste libro, son una alternativa válida para promocionar el acceso al dinero de la población vulnerable, evitan la dependencia y pueden fomentar la implicación y apropiación del programa por parte de los beneficiarios. La definición del tipo de sistema más adecuado para la zona dependerá de las características socio culturales y de los hábitos crediticios.

En los programas de apoyo a las AGIs se pueden crear sistemas rotatorios para financiar las actividades: los individuos o grupos beneficiarios reembolsarán la totalidad o una parte de las aportaciones del programa a un fondo rotatorio que permitirá continuar financiando la consolidación de las actividades o la puesta en marcha de nuevas AGIs.

Ejemplo 20: Fondos rotatorios en Azerbaijan

Los distritos de Beylagan y Agjabedi, en la República de Azerbaijan, se vieron especialmente afectados por el enfrentamiento con Armenia por el control de Nagorno Karabaj. Debido a su proximidad, un número importante de desplazados se instalaron en la zona que además se vio afectada por el cierre de la frontera.

ACF, tras haber apoyado la recapitalización de grupos agrícolas vulnerables, ha constituido un fondo rotatorio para financiar la mejora de las AGIs puestas en marcha. Un comité formado por miembros del equipo y algunos componentes de los grupos de beneficiarios toma las decisiones sobre la concesión de fondos y los reembolsos. Por el momento la organización gestiona el dinero.

Con el fin de establecer una organización clara del sistema habrá que definir: los objetivos del fondo, los criterios de selección de actividades a financiar y las condiciones de los préstamos y rembolsos. También hay que crear un sistema de gestión y

seguimiento para garantizar una utilización adecuada de los fondos. En el anexo 15 se presenta un ejemplo de organización de un fondo rotatorio en el marco de un programa de ACF y en el 16 un acuerdo tipo de asunción de deuda por parte de los beneficiarios de sus servicios.

Sin embargo, para asegurar la sostenibilidad de estos sistemas, es necesario contar con un grupo que pueda hacerse cargo de la gestión del fondo una vez haya acabado la intervención. Será más sencillo apoyar agrupaciones ya existentes que crear alguna nueva con éste fin. No obstante, las formaciones, el apoyo técnico y el seguimiento durante un periodo mínimo de dos años es indispensable para garantizar un correcto funcionamiento

iii. Los microcréditos

ACF no concede microcréditos ni se dedica a las micro finanzas. En aquellos contextos en los que el acceso al mercado financiero sea una limitante para la consolidación de AGIs es posible trabajar en colaboración con una IMF, e incluso aumentar sus fondos siempre que vayan dirigidos a la población vulnerable a la que se pretende apoyar.

Ejemplo 21: Microcréditos en Argentina

A través de una colaboración con la IMF IDEB (Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense), ACF promocionó el acceso de familias vulnerables a los microcréditos en el Partido Moreno, Buenos Aires, Argentina

Los fondos proporcionados por la organización, y gestionados por el IDEB, permitieron flexibilizar los criterios de acceso a los microcréditos habitualmente utilizados por esta IMF. Se introdujo la posibilidad de financiar la creación de nuevas AGIs, y la ampliación del periodo de gracia en una semana. La garantía solidaria fue empleada para garantizar el reembolso.

En un periodo de once meses fueron concedidos 442 microcréditos, en un 78% de los casos a mujeres, y el 72% de las AGIs financiadas estaban dedicadas al pequeño comercio.

En el capítulo tres se expusieron algunas de las limitaciones de los microcréditos y el anexo 6 presenta más detalles sobre el tema.

III.III. La tecnología aplicada

Puede que los procesos de producción que estén siendo utilizados en las AGIs no sean los más adecuados y:

- No se estén aprovechando todas las posibilidades de producción teniendo en cuenta las características de la zona y las capacidades de la población.
- La cantidad y/o calidad del producto final sea escasa.
- Se degraden los recursos naturales utilizados en el proceso de producción.

Cuando éste sea uno de los problemas esenciales que limitan la puesta en marcha o el funcionamiento de las AGIs, se podrá evaluar la posibilidad de introducir mejoras en las tecnologías de producción. Para evitar los riesgos de baja aceptación, resultados escasos, y frustración por parte de los beneficiarios, es recomendable que las mejoras no supongan un cambio radical de tecnología y que existan experiencias en áreas cercanas que hayan conseguido buenos resultados. Para facilitar la aceptación por parte de los beneficiarios se pueden realizar sesiones de intercambio con personas o grupos que ya tienen experiencia con estas nuevas tecnologías.

Ejemplo 22: Mejoras técnicas en la producción de miel en Guinea Conackry

La miel forma parte de la dieta de la población rural de Guinea y además es un producto que puede ser comercializado. Sin embargo, en la región de Kissidougou, el proceso de extracción a través de la quema de las colmenas disminuye la producción, reduce su calidad, y destruye las abejas impidiendo continuar con la actividad.

En la región de Dabola algunas asociaciones especializadas en apicultura han introducido la utilización de nuevas colmenas reutilizables y que facilitan la extracción de miel de mejor calidad. ACF propuso a los beneficiarios del programa de AGIs (ver ejemplo 18) la introducción de estas mejoras. La aceptación fue buena y el aumento de producción considerable: de los 3 a 4 litros que se producían con las técnicas tradicionales por colmena, se ha pasado a producir 25 litros con las colmenas mejoradas.

La formación técnica ha sido indispensable para garantizar que los bienes y materiales provistos fueran utilizados adecuadamente.

Aunque es más arriesgado, ACF también ha introducido AGIs dedicadas a producciones novedosas en la zona de intervención. Cuando exista demanda para un producto determinado que no se produce localmente, habrá que valorar las condiciones que reúne la zona para iniciar esta nueva producción. Sólo cuando la viabilidad técnica, económica y social estén aseguradas se podrá correr el riesgo de iniciar AGIs novedosas. Además es recomendable hacerlo a pequeña escala en forma de actividad piloto en función de cuyos resultados se considerará la posibilidad de reproducir la experiencia a mayor escala.

Ejemplo 23: Introducción del cultivo de champiñón en Vigan, Filipinas

En la isla de Luzón, Filipinas, ACF introdujo el cultivo de champiñón con el objetivo de diversificar las fuentes de ingreso de la población vulnerable dedicada a la pesca. Aunque este producto no forma parte de la dieta habitual, es demandado por restaurantes y población con recursos: los cálculos realizados pusieron de manifiesto que era una actividad económicamente rentable.

La zona de intervención cumplía con los requisitos necesarios para promover este cultivo. Aunque la inversión inicial fue importante, pues hubo que construir una infraestructura bajo la cual, los gastos de funcionamiento son escasos. Por otra parte los beneficiarios recibieron formación técnica para poder aplicar una tecnología simple, que había mostrado resultados positivos en zonas próximas.

III.IV. La comercialización

La comercialización suele ser una de las dificultades más importantes que enfrentan las AGIs de la población vulnerable. Desde el inicio del programa debemos prestarle atención a las informaciones recogidas en los estudios de mercado y desarrollar con los beneficiarios planes de comercialización adaptados a las condiciones de la zona.

Las dificultades en los procesos de venta pueden llegar a disuadir a la población vulnerable en su intento de poner en marcha AGIs. Sin embargo, estas limitaciones pueden ser debidas a diferentes factores: a la falta de mercados accesibles, a la falta de información y contactos con las redes de comercialización existentes, al incumplimiento de ciertas condiciones que hagan el producto atractivo…

Además de las sesiones de formación sobre técnicas de venta, condiciones de empaquetado, presentación de productos, conservación, etc., en algunos casos los problemas enfrentados requerirán otro tipo de soluciones.

i. Promoción de encuentros y ferias

Cuando los espacios de intercambio son escasos y no hay un volumen de producción constante que justifique la necesidad de un espacio permanente, las ferias o encuentros comerciales pueden ser buenos medios para promocionar los productos y/o servicios de las AGIs. Se pueden realizar ferias esporádicas o periódicas dependiendo de si el objetivo perseguido es la creación de contactos con comerciantes y dar a conocer los productos, o si se pretende crear una dinámica estable de encuentros periódicos. La participación de asociaciones de productores, comerciantes y de las autoridades locales en la organización de este tipo de actividad pueden contribuir a su mantenimiento en el medio largo plazo.

Para planificar estos encuentros habrá que analizar varios factores. Por un lado la ubicación de las ferias. Éstas deben realizarse en lugares de fácil acceso y el espacio elegido debe cumplir con las condiciones adecuadas, en términos de dimensión y seguridad, tanto para almacenar los productos como para acoger al público. Por otra parte, la decisión de la fecha de celebración del evento tendrá que valorar los ciclos productivos de las AGIs, especialmente cuando estén dedicadas a la producción agropecuaria debido a su estacionalidad.

Habrá que realizar una campaña de publicidad importante para asegurar que la población, o el público específico al que se quiere llegar, conozca las fechas, el lugar y los productos o servicios que van a poder encontrar. Los medios utilizados para asegurar una buena participación deberán estar adaptados a los condiciones de la zona. Las cuñas radiales pueden ser una alternativa interesante junto con los carteles informativos.

Ejemplo 24: Promoción de ferias de venta de ganado al norte de Malí 2004

En el marco de un programa de ACF, diseñado para apoyar la seguridad alimentaria de forma sostenible en el norte de Mali, se desarrollaron diferentes actividades para mejorar la comercialización local.

Respondiendo a las solicitudes de las comunidades beneficiarias, con una mayoría de población pastoral, se puso en marcha una campaña de comunicación radiofónica para promocionar las ferias de animales que se realizaban semanalmente. A lo largo de un mes en las dos radios principales de la región se trasmitieron mensajes en francés, árabe y tamasheq (lengua local) al menos una vez en la mañana y otra en la tarde, para atraer a los transportistas y a los comerciantes argelinos.

ii. Construcción o rehabilitación de mercados

Para paliar la falta de espacios de intercambio, especialmente cuando exista demanda y oferta constante de los productos o servicios, se puede construir un mercado físico. Esta iniciativa es comparable a la instalación de una tienda (caso expuesto en el punto II.I ii.) es decir que el mercado tendrá que ser construido y puesto en marcha con un enfoque que permita la generación de ingresos, al menos, para su mantenimiento.

La situación física adecuada para el mercado y las condiciones necesarias de espacio y seguridad son factores esenciales en el diseño de la estructura. Para gestionar el mercado será necesario la existencia o formación de un grupo que sea capacitado con este fin. Las autoridades locales pueden estar interesadas en este tipo de actividad pues podría ser una fuente de ingresos fiscales constantes.

iii. Creación de redes y contactos comerciales

Los problemas de comercialización no siempre encuentran su solución en la creación de nuevos espacios físicos de intercambio. La información, el conocimiento de los canales de comercialización existentes, y el apoyo técnico para poder establecer relaciones estables con comerciantes y empresarios, pueden ser el recurso más adecuado cuando la demanda local sea insuficiente pero existan otras insatisfechas, o en aquellos casos en los que no sea viable construir un mercado por falta de espacios adecuados, o de capacidades para gestionarlo.

En aquellas zonas en las que se promocionen AGIs que tengan características similares o complementarias (por ejemplo, unas produzcan materias primas, otras las transformen o presten servicios necesarios para las anteriores) el establecimiento de grupos de interés puede mejorar sus relaciones comerciales. A través de la difusión de información y el intercambio de experiencias entre beneficiarios se pueden desarrollar conexiones que refuercen el posicionamiento de los productos en el mercado, por ejemplo, al comercializar conjuntamente, además de posibilitar el intercambio entre AGIs y los procesos de generación de valor.

Ejemplo 25: Networking entre AGIs en Georgia

La estrategia de la misión de ACF en Georgia para la promoción de AGIs grupales está estructurada en tres fases: la primera y la segunda se dirigen a la creación y consolidación de las actividades. La tercera y última fase, además de proporcionar formaciones específicas para cada grupo, considera la creación de redes entre las actividades.

En agosto de 2005, 14 grupos de interés (GI) habían agrupado a 47 AGIs de la Región de Samegrelo y Abkhasia de forma voluntaria. Las agrupaciones fueron creadas por beneficiarios que consideraron ventajoso el poder realizar ciertas labores en coordinación con otros. Tras varias sesiones de trabajo los GI diseñaron planes de trabajo conjunto. Además de las acciones propuestas para mejorar sus producciones, éstos planifican el desarrollo de actividades comerciales a través, por ejemplo, de la instalación de tiendas gestionadas por el GI, la venta de toda la producción de forma conjunta, o la realización de campañas de publicidad.

CAPÍTULO 5: EL SEGUIMIENTO, LA EVALUACIÓN Y LA SISTEMATIZACIÓN DE PROGRAMAS

RESUMEN

- El seguimiento, la evaluación y la sistematización son fases de la gestión del ciclo del proyecto que persiguen el objetivo de valorar los avances en la ejecución y los resultados alcanzados, analizar el impacto del programa y, extraer lecciones aprendidas para futuras intervenciones.
- Cada programa deberá diseñar su plan de seguimiento y las evaluaciones.
- Estos ejercicios de análisis deben servir para mejorar el impacto de los programas y evitar resultados negativos, por lo tanto, deben valorarse a la hora de revisar la programación.
- La sistematización es un ejercicio recomendable, cuando existan medios para realizarlo, tanto para uso interno como para diseminar información de interés para otros programas y organizaciones.

Tanto el seguimiento como la evaluación y la sistematización son fases de la gestión del ciclo del proyecto (GCP) diseñadas para constatar los avances de la ejecución y los resultados e impactos conseguidos, así como para extraer lecciones aprendidas para mejorar la calidad de las intervenciones y su impacto, en este caso, sobre la seguridad alimentaria de la población[17].

A continuación se presentan los conceptos y algunas recomendaciones sobre la metodología que se puede utilizar a la hora de hacer un seguimiento, evaluar o sistematizar un programa de generación de ingresos.

I. Seguimiento

A través del seguimiento se intenta analizar:

- El avance sobre la programación, sobre los bienes y servicios que se proporcionarán a través del programa.
- Cómo estos bienes y servicios están siendo aprovechados para la consecución de los resultados.

[17] Para más detalles sobre el tema se recomienda consultar el libro *Introduction à la Sécurité alimentaire*, de esta misma serie.

- Los efectos de factores imprevistos externos en la consecución de los resultados establecidos.

Durante el monitoreo se debe realizar seguimiento de las condiciones previas y las hipótesis establecidas durante la formulación.

I.I. Los indicadores

Para poder llevar a cabo el seguimiento es necesario establecer los indicadores de las variables que se evaluarán regularmente. El marco lógico (ML) del programa contiene esta información, definida en función de los objetivos de la intervención. En el caso de las AGIs, los indicadores más utilizados para el seguimiento son:

- La producción (bien sean productos agrícolas, productos transformados o servicios prestados).
  - Los bienes e insumos productivos.
  - Técnicas aplicadas.
  - Productividad.
- Las ventas.
- La gestión de las actividades.
- Los conocimientos adquiridos y aplicados.

El número de indicadores debe ser reducido y éstos deben cumplir con ciertas características:

- **Sensibles.** Los indicadores deben ser sensibles a los cambios en la situación del proyecto: deben poder valorar cambios a corto plazo.
- **Fáciles de medir.** Que se puedan recopilar los datos necesarios con facilidad.
- **Alcanzables.**
- **Específicos.** Los indicadores deben medir las condiciones específicas sobre las que el programa pretende influir.
- **Limitados en el tiempo.**

En el anexo 17 se presenta algunos ejemplos de marcos lógicos utilizados en éste tipo de programas.

I.II. El plan de seguimiento

Las fases en las que se va a realizar el seguimiento, los procedimientos que se vayan a utilizar (cuestionarios, entrevistas, etc.) y el reparto de responsabilidades

entre los miembros del equipo se recogerán en el plan de seguimiento (el anexo 20 presenta un ejemplo de plan en forma de matriz).

Los parámetros iniciales de las variables sobre las que el programa va a trabajar serán representados por una línea de base sobre la que se podrán hacer comparaciones posteriores para valorar los avances alcanzados. Los datos recopilados durante las fases de identificación y formulación, junto con aquellos obtenidos durante el proceso de selección, servirán para la elaboración de dicha línea de base (el anexo 21 presenta un cuestionario extenso para la elaboración de una línea de base en zona rural), aunque puede ser necesario buscar información complementaria.

Las fases de seguimiento que se establezcan dependerán del tipo de programa y de actividad desarrollada; las agrícolas estarán sujetas a un calendario de producción que diferirá de aquellas que se dediquen a los servicios. Otras variables que deben tenerse en cuenta serán el tiempo y los recursos disponibles.

El seguimiento de la recapitalización de AGIs suele desarrollarse a lo largo de dos o tres fases. La primera, monitoreo post distribución (PDM[18]), se desarrollará en las semanas siguientes a la distribución de bienes e insumos de producción. Durante esta fase se prestará mayor interés a la recepción de los bienes, a su idoneidad y a la percepción de los beneficiarios sobre la distribución:

- Bienes recibidos.
- Destinatarios de los bienes.
- Percepción de la calidad y pertinencia de la distribución.
- Uso de los bienes:
  - AGIs.
  - Venta.
  - Intercambio.
- Origen y existencia de otros bienes e insumos.
- Reinicio de la actividad y dificultades encontradas.

En el anexo 18 se presenta un ejemplo de cuestionario utilizado para esta fase de seguimiento.

La segunda y tercera fase consistirán en el análisis del funcionamiento de las AGIs una vez pasado un tiempo desde la recapitalización (éstas se corresponden con el monitoreo post cosecha que se presenta en el libro *Programmes agricoles*:

- Producción realizada o servicios prestados.
- Funcionamiento y rentabilidad de las AGIs:

[18] Siglas del inglés Post Distribution Monitoring

— Capital productivo poseído.
— Producción y productividad.
— Volumen de ventas.
— Gastos generados.
— Ingresos generados.
— Deudas contraídas.
— Acceso a los servicios requeridos.

Gestión de la actividad, utilización de documentos de registro contable.

Dificultades encontradas.

Percepción del resultado de la recapitalización.

Otras ayudas recibidas.

Ejemplo 26: Resultados del seguimiento tras la recapitalización de AGIs en Indonesia, 2002.

En la provincia de las Molucas, tras el estallido de violencia que afectó a la zona en enero de 1999, ACF intervino para cubrir las necesidades básicas de la población desplazada. A partir de 2001 y buscando alternativas a la ayuda alimentaria, se pusieron en marcha dos programas consecutivos de recapitalización de AGIs dirigido a desplazados y retornados, en zonas distintas.

El segundo programa apoyó a 552 familias vulnerables a reiniciar sus AGIs a través de distribuciones de paquetes de bienes de producción, 21 tipo de actividades diferentes por su producción (agrícolas, pesca, comercio, etc.) y por su carácter individual o grupal.

El monitoreo post distribución puso de manifiesto un resultado positivo: el 82% de los kits distribuidos eran utilizados por las familias o los pequeños grupos. Sin embargo, también identificó algunas debilidades o aspectos negativos: que los paquetes no contenían insumos productivos necesarios y costosos para la población, fue la razón expuesta por el 26% de los beneficiarios que no utilizaba el paquete; por otro lado algunos de los bienes proporcionados no cumplían con los requisitos necesarios para el funcionamiento de las AGIs (en el caso de las canoas el problema fue la calidad de la madera, en el de las redes de pesca, las escasas dimensiones de las redes distribuidas…)

Las distribuciones posteriores tuvieron en cuenta los resultados del seguimiento.

Los programas dirigidos a la mejora del rendimiento o a la creación de nuevas AGIs, debido a su duración y a las diferentes componentes que pueden desarrollar, defini-

rán un plan de monitoreo específico. Entre otras cosas, puede ser necesario hacer un seguimiento de:

- Formaciones:
  - Adecuación a las necesidades y a la disponibilidad de tiempo de los beneficiarios.
  - Asistencia.
  - Conocimientos adquiridos.
  - Aspectos logísticos de la organización.
- Funcionamiento de los fondos rotatorios:
  - Préstamos concedidos.
  - Cumplimiento del calendario de reembolsos.
  - Morosidad.
- Mejoras técnicas introducidas:
  - Utilización.
  - Resultados.
- Canales de comercialización:
  - Utilización de la información diseminada.
  - Funcionamiento de los mercados construidos.
  - Contratos o relaciones de venta formalizadas.

En aquellos casos en los que se trabaje con grupos, tanto preexistentes como creados por ACF, el seguimiento tendrá que recopilar información sobre el funcionamiento de los mismos:

- Reparto de tareas.
- Participación de los miembros.
- Gestión grupal de la AGI.
- Proceso de toma de decisiones.
- Conflictos y los mecanismos de resolución.
- Reparto de ingresos.
- Motivación del grupo.

Los programas de generación de ingresos tienen un gran potencial para trabajar con mujeres, por lo que la inclusión de estos aspectos debe ser observada en el seguimiento (el anexo 22 presenta un formato para llevar a cabo el seguimiento de AGIs desarrolladas por grupos).

Esta información, además de utilizarse para medir el avance del programa, los resultados conseguidos y las posibles desviaciones, debe contribuir mejorar las intervenciones incorporando cambios en la programación cuando sean necesarios.

I.III. El análisis de la información

A lo largo de todo el seguimiento será necesario analizar información tanto cuantitativa como cualitativa. El proceso de análisis de la primera será más fácilmente objetivable, especialmente con la utilización de programas informáticos adecuados; sin embargo, la información cualitativa puede estar sujeta a muchos factores subjetivos. No obstante, existen métodos de ponderación y algunos software que facilitan el proceso. El acompañamiento sobre el terreno y el apoyo técnico darán argumentos sólidos a partir de los que se podrán evaluar con pertinencia estos aspectos.

Cuanto más flexible sea el programa y las reglas del donante, más valor tendrá el seguimiento. En algunos casos, como ya hemos mencionado, el seguimiento puede haber identificado ciertas dificultades que impidan la consecución de los resultados, y será necesario proponer algunas variaciones en la programación, eliminar ciertas actividades o readaptarlas, en función del análisis obtenido.

En el anexo 19 se presenta un ejemplo de informe de seguimiento.

Ejemplo 27: Adaptación de la programación en función de las necesidades. Burundi 2005.

En la provincia de Kayanza, Burundi, se han puesto en marcha AGIs dedicadas a la venta de insumos agrícolas con el objetivo de mejorar el acceso a los bienes productivos (los detalles se encuentran en el Anexo 17).

El seguimiento mensual del funcionamiento de las tiendas puso de manifiesto ciertas deficiencias en la gestión de esta actividad grupal que podían tener consecuencias importantes en la sostenibilidad de las tiendas. Los conocimientos escasos y la complejidad de algunos de los procedimientos de registro contable y de gestión de productos fueron identificados como factores que explicaban las deficiencias.

El equipo de ACF adaptó la programación establecida para proporcionar más capacitaciones en gestión a los comités. También propuso a los grupos nuevos documentos para adaptar los procesos de gestión a las capacidades existentes.

II. Evaluación

La evaluación consiste en realizar una apreciación tan objetiva y sistemática como sea posible de un programa en curso o terminado, centrándose en los objetivos, tanto

en el general como en el/los específicos y utilizando la línea de base para apreciar los impactos del programa. Para ello se siguen los siguientes criterios:

- Pertinencia: ¿era o es éste el programa que mejor responde a las necesidades existentes en la zona?, ¿están bien identificados los objetivos?, ¿sigue este esquema respondiendo a las necesidades existentes?
- Eficacia: ¿cuál es el grado de consecución del objetivo específico?, ¿cómo han contribuido los resultados obtenidos a su consecución?
- Eficiencia: ¿se han utilizado los recursos económicos de forma óptima para conseguir los resultados?
- Impacto: ¿cuáles han sido las consecuencias positivas, las negativas, las esperadas y las imprevistas del programa?
- Sostenibilidad: ¿se mantendrán los logros del programa sin apoyo externo?

Dependiendo de la duración de un programa, se podrán planificar varias evaluaciones: en aquellos con una duración de dos años o superior es recomendable realizar una evaluación de impacto intermedia y otra final.

La evaluación intermedia suele ser realizada por el equipo implicado en la ejecución, es decir, se trata de un ejercicio interno. Esta evaluación contribuye a determinar los avances e identificar posibles desvíos o efectos no esperados; resulta un buen ejercicio para reorientar, fortalecer o mejorar la programación. Se pueden definir temas puntuales que tengan un peso relevante en el programa y centrar el análisis en ellos, o evaluar de forma completa el impacto conseguido por el programa hasta la fecha.

Ejemplo 28: Evaluación intermedia sobre el trabajo en Grupo en Azerbaijan 2004

El funcionamiento de 52 grupos apoyados por ACF en Azerbaijan fue evaluado en el verano de 2004. Las diferencias encontradas hicieron posible la definición de cuatro categorías diferentes de grupos:

- ➢ A: aquellos que desarrollan todo el trabajo de forma conjunta y desean registrarse legalmente.
- ➢ B: los que trabajan conjuntamente algunas actividades y otras de manera individual, estables y con motivación.
- ➢ C: los que no trabajan en grupo, pero siguen motivados por participar en el programa y cumplen con los acuerdos adquiridos.
- ➢ D: los que no trabajan en grupo ni cumplen sus compromisos. Son los llamados «no viables».

La estrategia de intervención se adaptó a los resultados de esta evaluación, definiendo metodologías de trabajo que respondiesen a las diferentes capacidades, ne-

cesidades y motivación de las categorías A, B, y C. Se decidió que los grupos denominados no viables, cuyos miembros no tenían interés en seguir tomando parte del programa, no seguirían siendo apoyados y que tras hacer frente a sus deudas con el fondo rotativo dejarían de ser beneficiarios.

Entre los objetivos de la evaluación final estará la valoración del impacto. Una vez más, debemos decir que este análisis dependerá del programa y de los objetivos establecidos. En el caso de las AGIs, el impacto conseguido debe ser analizado a diferentes niveles:

- Impacto en los sistemas de sustento de las unidades familiares:
  - Capital financiero: Cambios en el ingreso conseguido debido a variaciones en: la cantidad, las fuentes, la estacionalidad, etc. Aumento del acceso al crédito.
  - Variaciones en el consumo, en el uso del ingreso: aumento de gastos en alimentos y otras necesidades básicas. La reducción del endeudamiento familiar y el aumento del ahorro son buenos indicadores de mejora de la seguridad de la unidad familiar.
  - Capital social: fortalecimiento de las redes de solidaridad, creación de relaciones de confianza entre individuos, etc.
  - Capital humano: nuevos conocimientos adquiridos, etc.
  - Capital natural: mejora en el uso, y de la conservación de los recursos naturales, o en el acceso y control a ellos.
  - Capital físico: mejora de los bienes productivos en calidad y en cantidad, y del acceso a ellos.

Como es evidente, será el proceso de utilización y combinación de estos nuevos recursos el que permita un fortalecimiento de las estrategias de sustento, una mayor capacidad para afrontar las necesidades familiares gracias a los nuevos ingresos. Éstos pueden ser comparados con el precio de la canasta básica para valorar el impacto en la capacidad económica de las familias.

- Impactos sobre las AGIs:
  - Aumento y mejora del capital productivo de la actividad.
  - Mejora de la fuerza de trabajo de la que disponen las actividades.
  - Procesos de producción más eficientes y sostenibles.
  - Gestión más transparente.
  - Mayor acceso al crédito.
  - Mejor acceso al mercado, como proveedores y consumidores de insumos productivos.

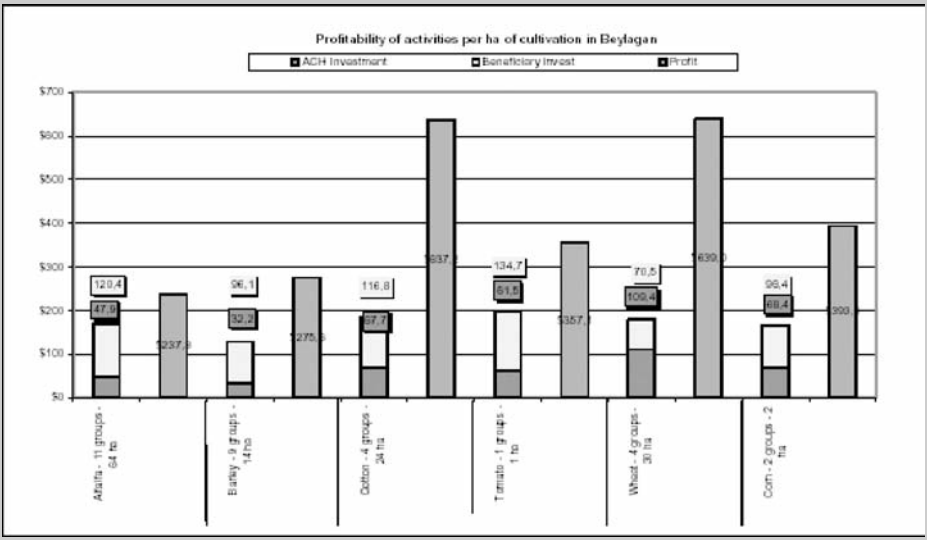
La sostenibilidad es otro aspecto fundamental de análisis al evaluar programas de promoción de AGIs. En el análisis del ingreso habrá que verificar su reparto, es decir si una parte es reinvertida por los beneficiarios para hacer frente a los gastos corrientes de funcionamiento de la AGIs, si se están amortizando los bienes productivos para evitar que al convertirse en obsoletos la actividad deje de funcionar (en el anexo 23 se presenta un breve estudio sobre la sostenibilidad financiera de AGIs).

Ejemplo 29: Ejemplo de rentabilidad de AGIs agrícolas en Azerbaijan

El gráfico representa los beneficios generados por las actividades agrícolas de 25 de los 52 grupos apoyados por ACF en Beylagan y Adjabedi, en comparación con la inversión hecha por el programa y la realizada por los beneficiarios.

Todas estas AGIs produjeron ingresos superiores a las inversiones, todas fueron rentables. Sin embargo, los beneficios no fueron similares en volumen. Algunas actividades no produjeron suficientes ingresos como para distribuirlos entre los beneficiarios y reinvertir en el funcionamiento para el siguiente ciclo productivo.

Para asegurar la sostenibilidad de las AGIs menos exitosas seguía siendo necesario un apoyo externo.



- Impactos a nivel de la comunidad y de la zona donde se trabaje:
  - Mejoras en el nivel de empleo de la comunidad.
  - Aumento del ingreso total producido en la comunidad por sus miembros.

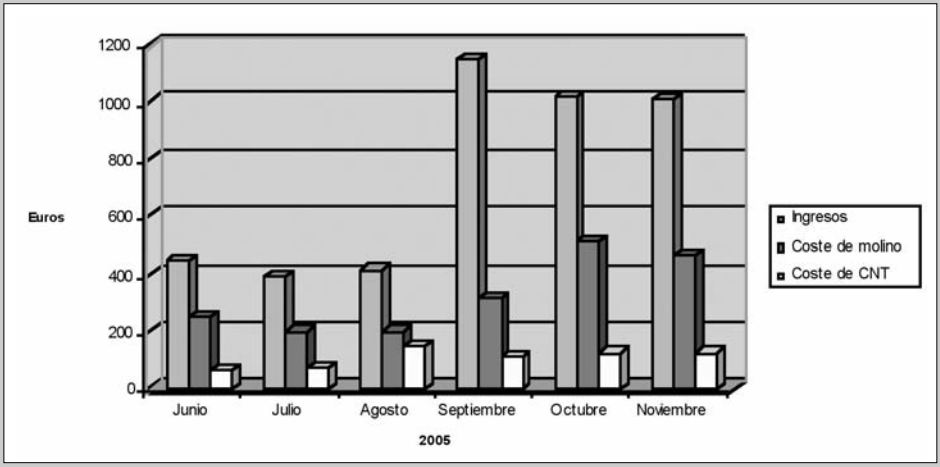
— Dinamización de la actividad económica, abastecimiento de los mercados y existencia de servicios ofertados.
— Mayor participación cívica.

Ejemplo 30: Impacto comunitario de AGIs en Angola

ACF trabaja en el municipio de Caconda, Angola, desde 1996. La intervención fue evolucionando desde la emergencia causada por la guerra, hasta la fase actual de reconstrucción y desarrollo. La organización ha puesto en marcha una estrategia para fortalecer a la sociedad civil y las instancias públicas, para que puedan responsabilizarse de la gestión de las estructuras de salud, y poder así retirar gradualmente el apoyo.

Así, a través del trabajo en partenariado, al que ACF aportó asistencia técnica y financiera, la sección municipal de salud retomó la gestión del Centro Nutricional Terapéutico (CNT), y la asociación AMADA (Associação Mensageira de Ajuda para o Desenvolvimiento de Angola) financia ciertos gastos de funcionamiento (combustible y guardas) así como los alimentos frescos para el CNT, gracias a la AGI que han puesto en marcha a lo largo del programa.

Ingresos y gastos de la AGI gestionada por AMADA



De junio a noviembre de 2005, primeros meses de actividad, el molino ha podido enfrentar sus gastos corrientes, entre los que se encuentran los salarios de los tres empleados que aseguran el funcionamiento, y los aportes comprometidos con el CNT. Además ha producido beneficios significativos: una media de 300 euros al mes, con los que se ha amortizado la inversión inicial. Aunque esta actividad no se ha puesto en marcha con ánimo de lucro, sino con fines sociales, ha demostrado, además de un impacto social y solidario, la potencialidad para generar un ingreso superior al salario mínimo (40 euros) al menos para siete personas aparte de tres trabajadores.

En caso de que el apoyo no haya sido suficiente, la evaluación es un buen momento para presentar recomendaciones que ayudarán a adaptar las fases sucesivas, haciendo que la estrategia de intervención evolucione.

Ejemplo 31: Recomendaciones de una evaluación externa final en Armenia

A lo largo de 18 meses ACF llevó a cabo un programa de promoción de las AGIs grupales en el sur de Armenia. Durante los últimos 2 meses y medio se llevó a cabo una evaluación externa.

Los evaluadores analizaron en profundidad el programa y todos sus componentes, realizaron trabajo de terreno y revisión de información producida a lo largo de la ejecución así como documentación externa. Su informe final expuso en detalle el impacto conseguido, las debilidades y puntos fuertes encontrados. Además, incluyeron recomendaciones para una siguiente fase de tres años, entre ellas:

- ➢ La consolidación de los grupos y las actividades iniciadas durante la primera fase.
- ➢ La evolución en el sistema de financiamiento, evitar las subvenciones y tender hacia las ventas a precio subvencionado o el préstamo sin tipo de interés.
- ➢ La flexibilización de los criterios y del proceso de selección de beneficiarios. Búsqueda de AGIs alternativas para llevar a cabo a nivel individual con los más vulnerables.
- ➢ La evolución del rol de ACF hacia la facilitación de ciertos servicios necesarios, y el apoyo técnico.
- ➢ El desarrollo de colaboraciones con organizaciones locales existentes.

El impacto más positivo de un programa de generación de ingresos en ACF, al nivel al que se realizan las intervenciones, es el establecimiento de unas bases sólidas sobre las que poder iniciar procesos de desarrollo.

Los términos de referencia (TdR) que se elaboren antes de realizar una evaluación definirán el proceso que se va a seguir, estableciendo:

- Los objetivos de la evaluación.
- La descripción del programa que se va a evaluar.
- Las principales cuestiones a las que se quiere dar respuesta.
- La metodología que se va a utilizar para recoger datos y analizarlos.
- El plan de trabajo o cronograma.
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los criterios de selección del equipo de evaluación.
- La estructura prevista para el informe final.

En el anexo 24 se presentan unas líneas generales de TdR para una evaluación.

III. Sistematización

«La sistematización es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y porqué lo han hecho de ese modo» (Jara, 1998[19])

Este es un ejercicio de interpretación interno sobre lo que se ha hecho, los porqués del enfoque aplicado, los resultados alcanzados y su utilidad. Lo realizan las personas que han participado en la experiencia, y sus objetivos son tanto mejorar el trabajo futuro del equipo, como difundir las lecciones aprendidas para que otras personas puedan apoyarse en ellas en sus procesos de diseño y planificación de programas.

La diferencia fundamental entre un proceso de capitalización y uno de sistematización es que éste último es participativo: tomarán parte del ejercicio de análisis los actores que han estado implicados en el programa. Para llevarlo a la práctica se necesitarán medios y tiempo, aspectos que no suelen sobrar a lo largo de la ejecución de un programa. Por lo tanto, dependiendo de los recursos disponibles, se decidirá si la utilización de una metodología participativa es pertinente y viable. En cualquier caso es importante resaltar el hecho de que no se reconstruirán todos los programas, ni siquiera un programa completo: habrá que definir aquellos aspectos que tienen un especial interés.

Dentro de un programa, especialmente de aquellos dirigidos a mejorar el rendimiento y crear nuevas AGIs, se engloban diferentes experiencias. Las razones por las que se decide sistematizar alguna de ellas pueden ser:

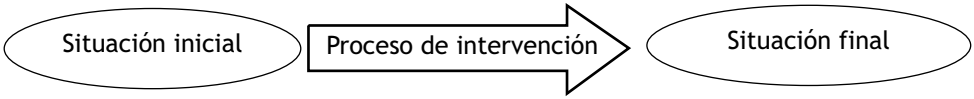
- El éxito de la experiencia: nos interesa conocer los motivos.
- El fracaso: nos interesa conocer los porqués.
- Hemos puesto en marcha una experiencia innovadora que merece la pena reconstruir.

El método operativo para realizar la sistematización se corresponde con el siguiente esquema:

[19] Citado en Rodríguez-Carmona, 1999.

Cuadro 4: Metodología de sistematización

Situación inicial::	**Intervención:**	**Situación actual:**
Describir el problema u oportunidad de desarrollo antes de la intervención. **Elementos del contexto:** • Causas del problema u oportunidad. • Factores que limitaban las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar la oportunidad.	¿Qué se hizo (actividades)? ¿Cuándo se hizo (organización en el tiempo)? ¿Quién lo hizo (actores)? ¿Cómo se hizo (métodos)? ¿Con qué se hizo (medios y costos)? **¿Elementos del contexto:** • Factores que favorecieron la intervención. • Factores que dificultaron la intervención.	¿Cómo se compara la situación actual con la situación inicial? ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles? ¿Quiénes han recibido los beneficios? **Elementos del contexto** • Factores que ampliaron la magnitud de los efectos o el número de los beneficiados. • Factores que restringieron la magnitud de los efectos o el número de los beneficiados.



Las lecciones aprendidas

¿Qué se haría de la misma forma si se volviera a ejecutar algo similar?
¿Qué se haría de forma diferente si se volviera a ejecutar algo similar?

Ejemplo 32: Sistematización de una experiencia apícola en Nicaragua

En el departamento de Madriz se llevó a cabo una experiencia apícola piloto. La zona reunía las condiciones naturales para desarrollar esta actividad, diversificar las estrategias de sustento de las familias vulnerables y mejorar sus ingresos.

Una vez finalizada la intervención, el equipo de ACF llevó a cabo una sistematización de este componente por su carácter innovador. Entre las lecciones aprendidas, compartidas tanto por el equipo como por los participantes en la experiencia, se encuentran las siguientes:

➢ Se dio un cambio sustancial en la percepción de las familias sobre la actividad, el aumento en los ingresos contribuyó a ello.

- La formación técnica y el acompañamiento habían sido adecuados, aunque se consideró que el periodo de implementación había sido corto (dos años) y aún necesitaban apoyo.

Se consideró necesario reforzar algunos aspectos, especialmente los relacionados con la comercialización y el apoyo técnico. En la actualidad se está ejecutando un programa con este objetivo.

CAPÍTULO 6: LECCIONES APRENDIDAS

Algunas de las lecciones aprendidas que pueden ayudar a conseguir un buen impacto son:

- la promoción de AGIs en la mayoría de los casos no es una estrategia adecuada para los más vulnerables, especialmente para aquellos que:
  - No pueden trabajar por sufrir discapacidades, enfermedades crónicas o por estar en edades avanzadas. Aunque en algunos casos es posible encontrar mecanismos para no excluir a estas poblaciones. El trabajo en grupos en los que una parte de los integrantes tenga ciertas dificultades puede ser una solución a valorar.
  - Prefieren un empleo por cuenta ajena, dado que carecen de los bienes necesarios para iniciar y desarrollar una AGI independiente; los pocos que tienen prefieren utilizarlos en necesidades más urgentes: alimentarias, médicas, alojamiento, etc.
  - Evitan los riesgos.
  - No cuentan con unos conocimientos y/o capacidades mínimos en los que apoyarse para iniciar una AGI.
- Las oportunidades de mercado deben guiar las AGIs.
- En aquellas zonas en las que los intercambios comerciales son escasos porque los movimientos están dificultados por un conflicto, un problema de inseguridad o aislamiento, las posibilidades de éxito de las AGIs son muy escasas.
- El acompañamiento en términos de capacitación y apoyo técnico es fundamental.
- Los ingresos de las AGIs muy raramente van a cubrir el 100% de las necesidades familiares. Simplemente deben considerarse como una fuente más de ingresos que contribuye a las necesidades totales y a la disminución del riesgo mediante la diversificación.
- Es mejor empezar siempre con actividades de las cuales existe un conocimiento cultural y experiencia previa.
- Cuanto mayor sea el grado de vulnerabilidad menor deben ser los capitales iniciales y las habilidades técnicas requeridas para desarrollar las AGIs apoyadas.
- El potencial de las actividades artesanales es sistemáticamente sobreestimado.
- En muchos casos la población ya desarrolla AGIs, y lo más adecuado es apoyarlas reduciendo los obstáculos que encuentran.
- La conexión entre distintas AGIs o con otro tipo de iniciativas puede reportar resultados muy positivos.

- Las iniciativas de creación de nuevas AGIs deben provenir de la población.
- Hay que valorar la escala necesaria a la que se debe desarrollar la AGI, por ejemplo, para acceder al mercado puede ser necesario la creación o fortalecimiento de algún tipo de organización que mejore la capacidad de negociación.
- Dos preguntas útiles para poner en marcha un programa de apoyo y promoción de AGIs: ¿es una actividad competitiva y rentable? Esta pregunta debe contestarse desde un punto de vista fundamentalmente lucrativo, pero valorando la rentabilidad buscada por la población beneficiaria, es decir, la AGI tiene que ser económicamente productiva; otra cuestión será valorar cómo se materializa este lucro. En algunos casos no será posible evaluarlo en términos de ingresos líquidos sino en aumento de capital productivo o de servicios sociales. En caso de que la respuesta sea sí, será necesario contestar a ¿cuánta población vulnerable va a aumentar sus ingresos?

Por último, es necesario considerar que el éxito de las AGIs no depende del tipo de actividad, sino de las habilidades, del conocimiento de la persona o grupo que lleva a cabo la AGI, y del contexto socioeconómico.

CAPÍTULO 7: PREGUNTAS FRECUENTES

I. ¿Qué es un programa de generación de ingresos?

Dentro de la seguridad alimentaria estos programas persiguen el objetivo de conseguir que las poblaciones vulnerables cubran sus necesidades alimentarias y básicas a través de la puesta en marcha o mejora de actividades que generan ingresos. Estas intervenciones se pueden llevar a cabo tanto en zonas urbanas como en zonas rurales, sin embargo no están diseñadas para la población más vulnerable. Se requiere la existencia de capacidad de trabajo y unos mínimos conocimientos y formación.

Una AGI es toda aquella actividad que genere ingresos para las familias, entre las que se encuentran las agrícolas, las ganaderas, la pesca, pero también las actividades de procesamiento y los servicios. Los programas de generación de ingresos proporcionan un enfoque económico: se busca un aumento en el dinero del que disponen las familias, mejoras en la economía local, fortalecer las estrategias de sustento para que la población sea menos vulnerable.

Para promocionar las AGIs se pueden reforzar los conocimientos, el acceso a los bienes de producción, la comercialización y el acceso al dinero. El contexto en el que se desarrolle la iniciativa y las dificultades que la población enfrenta, darán las pautas para diseñar los componentes del programa.

II. ¿Qué tipos de actividades generadoras de ingresos son sostenibles?

Si bien es cierto que no se pueden dar recetas universales y recomendar una actividad puntual, sí se pueden proponer algunos criterios en función de los cuales elegir las AGIs. La existencia de un mercado que demande el producto será siempre condición necesaria. Las posibilidades de la zona de intervención para producirla con alguna ventaja, bien sea un precio menor, una mayor productividad o una calidad superior, sería otro de los parámetros a evaluar.

Además de los mencionados, es fundamental tener en cuenta las capacidades de la población con la que se vaya a trabajar, sus conocimientos específicos sobre el proceso de producción de la actividad o del servicio y su motivación para involucrarse.

A modo de resumen podríamos decir que las actividades que tienen más posibilidades de ser sostenibles son aquellas que: producen un bien demandado, están adaptadas a las potencialidades del área en la que se desarrollan y a las capacidades de la población involucrada, y disponen de los servicios financieros, de comercialización, etc., necesarios para su buen funcionamiento.

La planificación de la actividad, la elaboración de planes de negocio, nos ayudará a definir tanto las necesidades de la AGI como a prever sus necesidades futuras.

III. ¿En todo tipo de contexto se pueden llevar a cabo AGIs?

No. Existen algunas condiciones bajo las que es recomendable no iniciar este tipo de programas. En contextos en los que los movimientos están muy restringidos y existe un problema de inseguridad causado por un conflicto, no se podrán poner en marcha AGIs. También hay que valorar el hecho de que este tipo de programas no va a ayudar a la población a cubrir sus necesidades alimentarias de forma inminente. En una situación de crisis alimentaria no suelen ser las intervenciones más adecuadas a no ser que se realicen en paralelo con programas de ayuda alimentaria.

IV. ¿Qué tipo de apoyo debemos brindar?

El apoyo será diseñado para cada ocasión. Serán las limitaciones que enfrenta una población específica las que marquen las pautas a seguir en el programa, el apoyo podrá dirigirse entre otras a: mejorar los bienes productivos, fortalecer los conocimientos, aumentar el acceso al dinero, apoyar las redes de comercialización, etc. Entre todas las posibilidades habrá que valorar aquellas que son más necesarias para la problemática enfrentada, se podrán realizar varias de ellas siempre y cuando se haya estudiado su pertinencia y potencial impacto.

V. ¿Qué apoyo financiero es necesario?

La experiencia nos muestra que cuanto más se invierta, o cuanto más capital inicial tenga una AGI, más posibilidades de éxito existen. Sin embargo, la cantidad a invertir por el programa diferirá en función de la vulnerabilidad y la capacidad de gestión. La población más vulnerable es preferible que inicie AGIs que requieran un bajo capital. También se tiene en cuenta la rentabilidad de la AGI: la cantidad invertida debe ser suficiente como para asegurar que con los ingresos sea posible financiar el mantenimiento de la actividad produciendo un beneficio para los miembros de los grupos o para las familias.

Otra cosa distinta es el origen de la inversión, y de qué forma se otorgan los fondos. Dentro de las posibilidades es recomendable que los beneficiarios hagan una aportación de capital e incorporen algunos ahorros o bienes de producción. Así la implicación de los beneficiarios será mayor y las posibilidades de éxito también. Además, es necesario pensar en la evolución del apoyo financiero a las AGIs. Se puede diseñar un sistema que vaya fortaleciendo la independencia de la actividad a través del acceso permanente a la financiación proveniente de fondos rotatorios o IMFs.

VI. ¿Hay que apoyar a las AGIs que involucran a unidades familiares (individual) o a grupos?

El trabajo con grupo puede aportar mayores beneficios al unir las capacidades, competencias y fuerza de trabajo de un número mayor de individuos. En aquellos casos

en los que la población esté acostumbrada a trabajar en grupo será muy positivo apoyar a los grupos existentes o crear grupos nuevos. Sin embargo, la formación de nuevos grupos supone un esfuerzo importante de capacitación y una inversión de tiempo superior. Siempre será más factible trabajar con grupos pequeños de entre 10 y 20 miembros, ya que, entre otras cosas, las AGIs tienen que proponer trabajo a cada miembro. Además, los grupos grandes pueden presentar mayores dificultades de funcionamiento interno.

Algunas actividades productivas para asegurar un buen rendimiento económico pueden necesitar un cierto grado de organización. Este factor también deberá ser tenido en cuenta.

Cuando no sea posible trabajar a nivel grupal, porque exista una tendencia a trabajar de forma individual no se debe forzar la creación de grupos. En el caso de trabajar con individuos el número de AGIs que se pueden poner en marcha es elevado. No obstante el seguimiento y el apoyo técnico que se va a poder hacer serán más reducidos al aumentarse de forma significativa el número de interlocutores.

VII. Los microcréditos ¿son una herramienta pertinente para la generación de ingresos?

Las expectativas creadas por las microfinanzas han sido muchas. Como se explica en el documento este tipo de iniciativa pretende corregir una imperfección del mercado, la falta de servicios financieros para la población vulnerable, no bancable. Sin embargo, la experiencia existente hasta la fecha nos habla de herramientas pertinentes para ciertas actividades productivas que tengan un ciclo de generación de ingresos corto. Tampoco favorecen a la población más vulnerable: en general el ahorro suele ser más pertinente en estos casos que el crédito.

Es importante tener en cuenta que el microcrédito puede ser un medio para mejorar las AGIs de la población vulnerable, pero no es un fin en sí mismo. Por sí solo no podrá resolver los problemas de los pobres.

VIII. ¿Cuándo debe acabar una intervención de apoyo a la generación de ingresos?

Resulta imposible establecer una delimitación temporal adecuada para retirar el apoyo propuesto por este tipo de programas, pero sí se pueden establecer algunos parámetros que ayudarán a valorar una posible retirada.

Una vez que las actividades estén reiniciadas o puestas en marcha, que existan indicadores claros de sostenibilidad y que existan los servicios que se requieran y sean accesibles (capitales financieros, canales de comercialización, etc) las iniciativas podrán finalizar.

IX. ¿Existe relación entre éste y otro tipo de programas desarrollados por ACF?

Los programas de generación de ingresos están muy relacionados tanto con otro tipo de programas de seguridad alimentaria como con aquellos de otras competencias técnicas de ACF. Para responder a las necesidades de la población puede ser necesario coordinar diferentes tipos de intervención.

Las AGIs pueden ser una alternativa que apoye la retirada de la ayuda alimentaria.

Además, se podrán llevar a la práctica en coordinación con los programas de agua y saneamiento, apoyando AGIs que puedan participar en las actividades propuestas. La mejora en la producción, en la disponibilidad de alimentos en cantidad y de calidad, podrá fortalecer los programas de salud y nutrición.

Como se ha puesto de manifiesto, los programas de generación de ingresos dependiendo del contexto pueden ser una alternativa positiva para mejorar la seguridad alimentaria de la población. Además, pueden ayudar en la mejora del impacto y la sostenibilidad de la estrategia de ACF en la zona.

BIBLIOGRAFÍA

ACF (2005) Technical strategy paper – Action contre la faim International. Internal ACF working document (draft).

ACF (2005) Intervention principles, 'from initial assessment to implementation of food security programs'. Internal ACF working document.

ACF (2004) Approche méthodologique pour l'évaluation et la surveillance de la sécurité alimentaire. Document interne de travail ACF.

ACF (2003) Manual de sistematización y capitalización. Documento interno de trabajo (draft).

ACF (2003). Breve introducción al seguimiento y evaluación de proyectos. Documento interno de trabajo (draft).

ACF (2001) An introduction to working in food security – Handbook to accompany a one-week introduction course for food security officers. Internal document.

ACF (2000) Identification des besoins des populations pour une mission exploratoire. Internal ACF working document.

CARNEY, Diana (1999), Approaches to sutainable livelihoods foe the rural poor. ODI poverty briefing 2, London. www.odi.org.uk/publications/briefing/pov2.html

CHAMBERS, Robert and CONWAY, Gordon R (1991), Sustainable rural livelihood: practical concepts for the 21st century, IDS Discussion paper nº296, IDS, Brighton. www.ids.ac.uk/ids/bookshop/dp/dp296.pdf

DE KLERK, Ton and NOURSE, Tim (2004), Developing micro-enterprise in refugee camps: ARC's experience in West Africa. Humanitarian exchange number 28 pages 43-46, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp

DE KLERK, Ton (2002), Financing of income generation activities in the wake of conflict. www.networklearning.org/download/income_generation.pdf

DE KLERK, Ton (2002), Income – generation in post – conflict situations : is micro-finance a useful strategy?. Humanitarian exchange number 22 pages 21-23, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp

DESHINGKAR, Priya (2004), Livelihood diversification in developing countries. ODI, London. DAC Network on poverty reduction. www.odi.org.uk/rpeg/researchImigration/reports/Deshingkar2004c.pdf

ELDRIDGE, Christopher (2002), Protecting livelihoods during droughts: some market-related approaches. Humanitarian exchange number 22 pages 14-16, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp

ELLIS, Frank (1999), Rural livelihood diversity in developing countries: evidence and policy implications. Overseas Development Institute (ODI) Natural resources perspectives number 40. www.odi.org.gov.uk/40html

ELLIS, Frank (2000), Rural livelihoods and diversity in developing countries. Chapter 1: livelihoods, diversification and agrarian change. Oxford University press.

FAO (2005), The state of food insecurity in the world 2005. Eradicating world hunger – key to achieving the Millennium Development Goals. Economic and Social Department (ES), FAO, Rome. ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/a0200e/a0200e.pdf

FAO (1994), Management of rural income-generating activities – village group training. Marketing and rural finance service (AGSM) and Women in agricultural production and rural development service (ESHW), FAO, Rome. www.fao.org/documentsshow_cdr.asp?url_file=/docrep/t1675e/t1675e99.htm

FRANKENBERGER, Timothy and McCASTON, Katherine (1998), The household livelihood security concept en Food Nutrition and Agriculture number 22, FAO, Rome. www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/X0051T/X0051t05.htm

GIBSON, Alan, SCOTT, Hugh and FERRAND, David (2004), «Making markets work for the poor» an objective and approach for governments and development agencies. ComMark trust, South Africa. www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop-makingmarkets.pdf

GOPA consultants (2000), Report on the RESAL seminar "prospects and limitations of Income Generating Activities as instrument for food security of the poor. RESAL, Bangladesh. http://europa.eu.int/comm/europai/projects/resal/Download/report/mission/bgd/o3oosembgd.pdf

GROVERMAN, Veronica (1995), Manuel de référence du promoteur de groupe. FAO, Rome. ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/t1965f/t1965foo.pdf

HELPAGE INTERNATIONAL (2003), Income generating activities, a way out of poverty planning a project making the money work choosing an activity. Ageways issue 62, Kenya. www.helpage.org/Resources/Regularpublications/ageways

HITCHINS, Rob, ELLIOT, David and GIBSON, Alan (2004), Making business service markets work for the poor in rural areas: a review of experience. The Springfield centre for business in development. DFID, London. www.sprinfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf

KAPLINSKY, Raphael and MORRIS, Mike (2002), A handbook for value chain research. IDRC document. www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ValuechainHBRKMMNov2001.pdf

MAXWELL, Simon and FRANKENBERGER, Timothy (1992), Household food security: concepts, indicators, measurements. A technical review. UNICEF and IFAD, New York and Rome. www.ifad.org/gender/tools/hfs/hfspub/hfs.pdf

McCORMICK, Dorothy and SCHMITZ, Hubert (2002), Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry. IDS, Kenya and England. www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/homeworkerslinkedforwebmarch.pdf

RODRIGUEZ-CARMONA, Antonio (1999), El problema de la evaluación en las ONG. Los enfoques alternativos de sistematización: un caso práctico en Bolivia. Revista Española de Desarrollo y Cooperación nº4, páginas 83 a 101, Madrid.

USAID (1995), Assesing the impacts of microenterprise interventions: a framework for análisis. Center for development information and evaluation, USAID, Arlington. http://pdf.dec.org/pdf_docs/PNABS523.pdf

WILSON, Tamsin (2003), Microfinance in war – affected countries: challenging the myths. Humanitarian exchange number 24 pages 21-25, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp

LISTA DE CUADROS

Páginas

Cuadro 1: Los sistemas de sustento 12
Cuadro 2: Las dimensiones del mercado y sus relaciones 27
Cuadro 3: Algunos conceptos financieros básicos 47
Cuadro 4: Metodología de sistematización 85

LISTA DE EJEMPLOS

Ejemplo 1: Puesta en Marcha de AGI en Chechenia, Cáucaso Norte 14
Ejemplo 2: Aumento del rendimiento de algunas AGI tradicionales en Armenia 15
Ejemplo 3: Creación de AGIs en Filipinas 16
Ejemplo 4: Puesta en marcha de AGIs en grupo con fines sociales 17
Ejemplo 5: Diferentes fuentes de ingreso en el distrito de Bombali, Sierra Leona 22
Ejemplo 6: Flujos de mercado en Bombali, Sierra Leona 23
Ejemplo 7: Estudio sobre las AGIs en campos de refugiados en Uganda . . 24
Ejemplo 8: Complementariedad entre AGIs y actividades de agua y saneamiento en Indonesia 32
Ejemplo 9: Líneas de intervención y partenariados en función de las necesidades 34
Ejemplo 10: Rehabilitación de AGIs en Sri Lanka 43
Ejemplo 11: Resultado del trabajo con grupos en Sierra Leona 45
Ejemplo 12: Trabajo con grupos de mujeres en Mali 46
Ejemplo 13: Proceso flexible de selección de beneficiarios de Armenia 2005. 56
Ejemplo 14: Los contenidos del plan de negocio 60
Ejemplo 15: Distribución gratuita de kits en Sri Lanka 62
Ejemplo 16: Distribución de dinero para promocionar AGIs en Guinea Conackry 63
Ejemplo 17: Tienda de venta de materiales en Burundi 64
Ejemplo 18: Reparación de maquinaria agrícola en Armenia 65
Ejemplo 19: Apoyo a la población desplazada en Colombia 66
Ejemplo 20: Fondos rotatorios en Azerbaijan 66
Ejemplo 21: Microcréditos en Argentina 67
Ejemplo 22: Mejoras técnicas en la producción de miel en Guinea Conackry . 68
Ejemplo 23: Introducción del cultivo de champiñón en Vigan, Filipinas . . . 69
Ejemplo 24: Promoción de ferias de venta de ganado al norte de Mali 2004 . 70
Ejemplo 25: Networking entre AGIs en Georgia 71
Ejemplo 26: Resultados del seguimiento tras la recapitalización de AGIs en Indonesia, 2002 76

Páginas

Ejemplo 27: Adaptación de la programación en función de las necesidades. Burundi 2005 78
Ejemplo 28: Evaluación intermedia sobre el trabajo en Grupo en Azerbaijan 2004 79
Ejemplo 29: Ejemplo de rentabilidad de AGIs agrícolas en Azerbaijan . . . 81
Ejemplo 30: Impacto comunitario de AGIs en Angola 82
Ejemplo 31: Recomendaciones de una evaluación externa final en Armenia . 83
Ejemplo 32: Sistematización de una experiencia apícola en Nicaragua . . . 85

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Glosario de abreviaciones 97
Anexo 2: Glosario de términos clave 98
Anexo 3: Árbol de problemas de Sisian, Armenia 101
Anexo 4: Análisis de la cadena de producción 102
Anexo 5: Resumen de la estrategia de seguridad alimentaria de ACF-Francia para Aceh 2005 105
Anexo 6: Actividades económicas y financieras como estrategia de lucha contra la inseguridad alimentaria 110
Anexo 7: Ejemplos de descripción de puesto 126
Anexo 8: Ejemplo de acuerdo con una contraparte 130
Anexo 9: Ejemplo de colaboraciones externas en el seno de un proyecto de ACH en Armenia 133
Anexo 10: Temas de formación 135
Anexo 11: Ejemplo de reglamento interno 136
Anexo 12: Ejemplo de un estudio de mercado 148
Anexo 13: Ejemplo de plan de negocio 175
Anexo 14: Guía de formación de gestión 190
Anexo 15: Reglamento interno de un fondo rotativo (o renovable) 196
Anexo 16: Ejemplo de un contrato de reconocimiento de deuda 201
Anexo 17: Ejemplo de marcos lógicos 204
Anexo 18: Ejemplo de un cuestionario de seguimiento post-distribución . . 208
Anexo 19: Ejemplo de un informe de seguimiento post distribución en Indonesia 216
Anexo 20: Ejemplo de un sistema de seguimiento - monitoreo 230
Anexo 21: Ejemplo de cuestionario para una encuesta de base 236
Anexo 22: Formulario de seguimiento para los grupos AGIs 242
Anexo 23: Ejemplo de estudio de rentabilidad y perenidad de las AGIs en Azerbaijan 244
Anexo 24: Términos de referencia para una evaluación 248

ANEXO 1: GLOSARIO DE ABREVIATURAS

ACH: Acción contra el Hambre España
ACF: Acción contra el Hambre Internacional.
AGI: Actividad Generadora de Ingresos.
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas.
CFW: (Cash for work) Dinero Por Trabajo.
CNT: Centro Nutricional Terapéutico.
CNS: Centro Nutricional Suplementario.
ECHO: (European Comission Humanitarian Office) Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea.
FA.: (Food aid) Ayuda Alimentaria
FAO: (Food and Agricultural organization of the United Nations) Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación.
FFW: (Food for work) Comida Por Trabajo.
GCP: Gestión del Ciclo del Proyecto.
HoM: (Head of mission) Jefe de Misión.
HoP: (Head of project) Jefe de Projecto.
IDP: (Internally Displaced population) Población Desplazada Internamente.
IMF: Instituciones Microfinancieras.
ML: Marco Lógico.
MoA: (Ministry of Agricultur) Ministerio de Agricultura
MoU: (Memorando of Understanding) Memorando de Entendimiento
ONU: Organización de Naciones Unidas.
ONG: Organización No Gubernamental.
PDM: (Post Distribution monitoring) seguimiento post distribución.
PMA: Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas.
RF: (revolving fund) Fondo Rotatorio.
SA: Seguridad Alimentaria.
TdR: Términos de Referencia.
UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development.

ANEXO 2: GLOSARIO DE TERMINOS CLAVE

Actividades generadoras de ingresos: todo tipo de actividad que permita a las personas, o familias, generar ingresos. Estas actividades son importantes para mejorar de forma sostenible el acceso económico a los alimentos y otros bienes básicos.

Aversión al riesgo: cuando una persona es contraria a correr riesgos. En términos económicos se puede decir que prefiere los ingresos de los que disfruta, aunque sean escasos, antes de apostar por algo incierto. La población más vulnerable suele tener aversión al riesgo.

Ayuda Alimentaria: hacer que los productos alimentarios estén disponibles y sean accesibles para una población determinada, en términos de cantidad y calidad, con el fin de prevenir la desnutrición.

Alternativas a la ayuda alimentaria: hacer que los productos alimentarios y las necesidades primarias (en materia de salud, higiene, agua, vestido, etc.) puedan ser cubiertos, a través de un aumento en el poder de compra de una población determinada, para prevenir las causas subyacentes o directas de la desnutrición.

Ahorro: parte de la renta o del ingreso que no se gasta en bienes y servicios para el consumo corriente.

Beneficio: diferencia entre el ingreso total que se obtiene y los costes en que se incurre en la producción y venta de un bien.

Cadena de valor: descripción de todas las actividades que se requieren desde la concepción, pasando por la diferentes fases de producción (incluyendo toda la combinación de transformación física y los diferentes servicios necesarios) para que un producto o servicio llegue hasta los consumidores.

Canasta básica familiar: conjunto de bienes y servicios de primera necesidad que representan el consumo básico de una familia media.

Capacidad de endeudamiento: concepto que refleja la capacidad de pago mensual de un individuo, unidad familiar o de producción. Se utiliza en el proceso de concesión de un préstamo para valorar la cantidad total a la que se puede acceder sin poner en peligro la capacidad económica y productiva futura.

Capital productivo: conjunto de bienes producidos que se utilizan para producir otros. Todos los activos que contribuyan a la economía familiar.

Coste medio: coste por unidad de producto que incluye el de todos los factores de producción y los servicios que hayan sido utilizados a lo largo del proceso.

Economía informal: parte de la actividad económica que no consta en los registros estadísticos o fiscales.

Enfoque participativo: conjunto de metodologías basadas en la participación de la población local. Con este enfoque se pretende potenciar el trabajo con la población.

De esta manera podremos identificar las prioridades y problemas de la población y proponer soluciones adaptadas.

Estrategias de afrontamiento o mecanismos de adaptación: comportamientos adoptados por la población vulnerable ante una crisis, o coyuntura desfavorable, para reducir los riesgos y amenazas a su subsistencia. Cuando estas estrategias no son sostenibles pueden poner en peligro la seguridad alimentaria de la población.

Estrategia de salida: estrategia que establece las diferentes etapas que permitirán una retirada gradual del apoyo de la organización y el posterior cierre de la misión.

Evaluación de impacto: la evaluación consiste en realizar una apreciación tan objetiva y sistemática como sea posible de un programa en curso o terminado, centrándose en los objetivos, tanto en el general como en el/los específicos y utilizando la línea de base para apreciar los impactos del programa.

Gestión del ciclo del proyecto: enfoque que presenta las fases de un programa o proyecto: identificación, formulación, financiación, ejecución, monitoreo, evaluación y sistematización. El objetivo perseguido con la utilización de las herramientas propuestas por este enfoque es la mejora de la gestión de los proyectos a lo largo de todas sus fases.

Indicador: medida que muestra los cambios o resultados producidos por una actividad observada. (Euronaid, 2002).

Ingreso: recursos monetarios y en especie que un individuo, o unidad familiar, consigue como resultado de sus actividades productivas.

Línea de base: es el resultado de una compilación y análisis de información que permitirá conocer en detalle el punto de partida de la población y la zona donde se trabaja. Posteriormente se podrán realizar comparaciones, entre estos niveles iniciales y los conseguidos durante y al finalizar la intervención, para poder valorar los cambios que se han producido.

Marco lógico: útil metodológico para la planificación de un programa o proyecto. Presenta, en forma de matriz, las relaciones entre el objetivo general de un programa, el específico, los resultados esperados y las actividades. Para cada uno estos niveles, excepto para las actividades, deben ser especificadas las siguientes informaciones: indicadores objetivamente verificables, fuentes de verificación y factores externos. Los insumos necesarios y su coste será la información que se presentará en relación con las actividades.

Microcrédito: pequeños préstamos otorgados a personas con escasos recursos y sin acceso a la banca comercial. En general estos fondos están dirigidos a financiar actividades de autoempleo que fomenten la autonomía económica de la población vulnerable.

Microempresa: pequeña empresa con escasos medios de producción, fuentes financieras y poca mano de obra. Su producción suele ser de baja escala y puede ser tanto industrial, como agropecuaria y de servicios.

Micro finanzas: sector dedicado a la prestación de servicios financieros para la población vulnerable. En él se incluyen el crédito, el ahorro u otros servicios como el leasing.

Necesidades alimentarias: cantidad y calidad de alimentos mínimas necesarias que requiere el cuerpo humano para un desarrollo completo.

Poder de compra o adquisitivo: nivel de ingresos que permite la compra o acceso a los mercados.

Precio subvencionado: es aquel que no refleja el precio real, en el que un porcentaje es financiado en forma de donación.

Proceso de descapitalización: se produce cuando las estrategias de afrontamiento, o de adaptación, puestas en marcha por las familias vulnerables, conllevan una pérdida de los medios de producción y por tanto amenazan su capacidad productiva.

Rentabilidad: concepto que se utiliza para reflejar la capacidad de una actividad, o proceso productivo, de producir beneficios a lo largo de un periodo determinado de tiempo. La valoración de la rentabilidad de una actividad dependerá del ingreso realizado, la estabilidad de los beneficios, su valor relativo en función de los precios locales, etc.

Seguimiento: proceso continuo de recogida de información y análisis que se desarrolla a lo largo de la ejecución de un programa. Se centra en el monitoreo de aquella información relacionada con las actividades y los indicadores de resultado, de las hipótesis y de las condiciones indispensables. El análisis del progreso observado y su comparación con los resultados y actividades esperadas es necesario a la hora de identificar las posibles desviaciones y proponer soluciones.

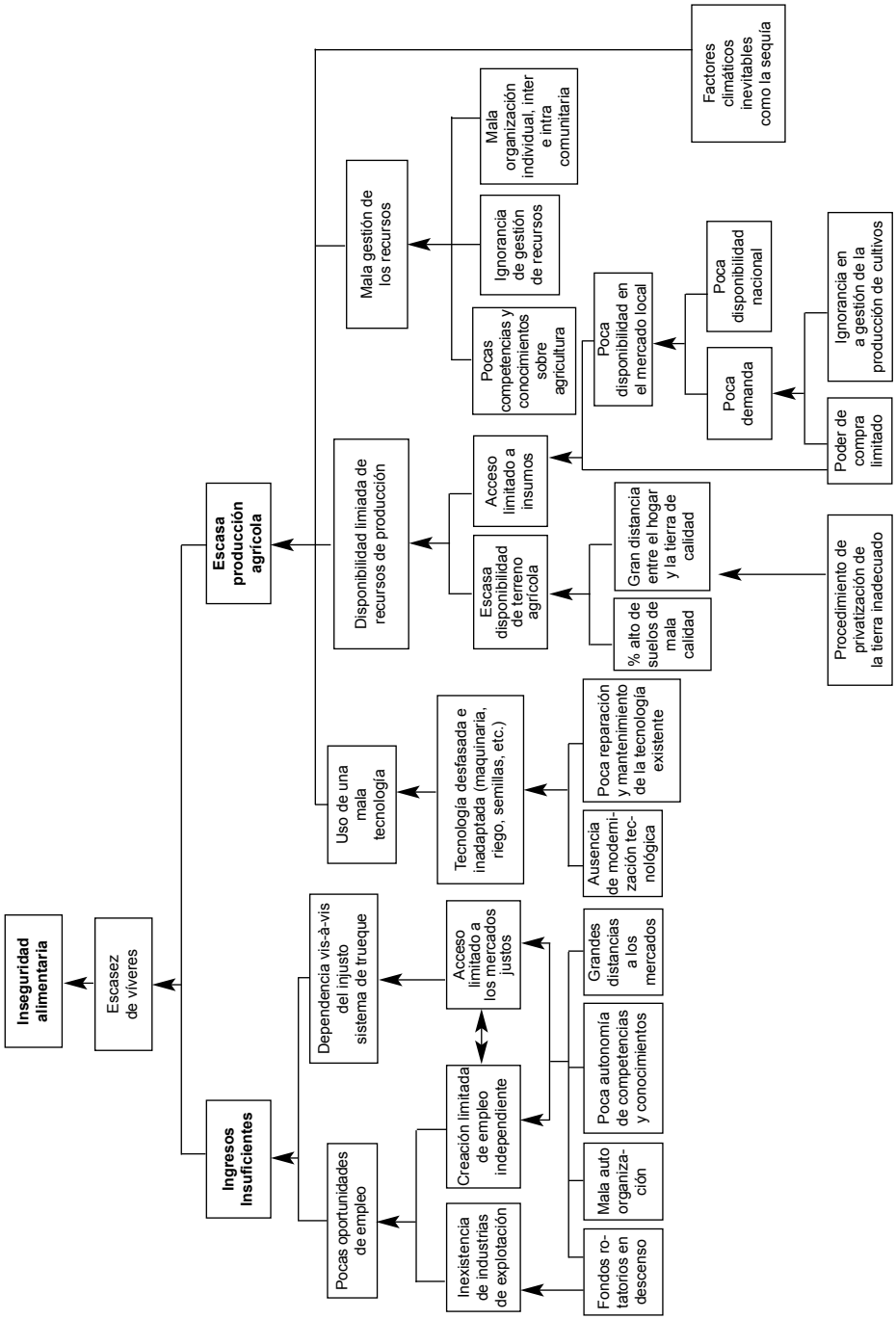
Seguridad alimentaria: situación en la que todas las personas, en todo momento, tienen acceso económico, social y físico a alimentos suficientes en cantidad y calidad para satisfacer sus necesidades nutricionales y preferencias, y para llevar una vida sana y activa. Cuando el nivel de análisis se centra en la familia y en todos sus miembros estaremos hablando de seguridad alimentaria familiar.

Selección adversa (o riesgo moral): se refiere a las situaciones en las que un lado del mercado no puede observar el tipo o la calidad de los bienes del otro.

Sistema de sustento: la combinación de todas las actividades desarrolladas, en relación con los recursos disponibles, que permiten a las familias cubrir sus necesidades para continuar existiendo y desarrollarse.

Sostenibilidad: concepto que refleja que los objetivos e impactos perseguidos por un programa se mantienen a medio y largo plazo.

ANEXO 3. ÁRBOL DE PROBLEMAS DE SISIAN, ARMENIA



ANEXO 4: ANÁLISIS DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN

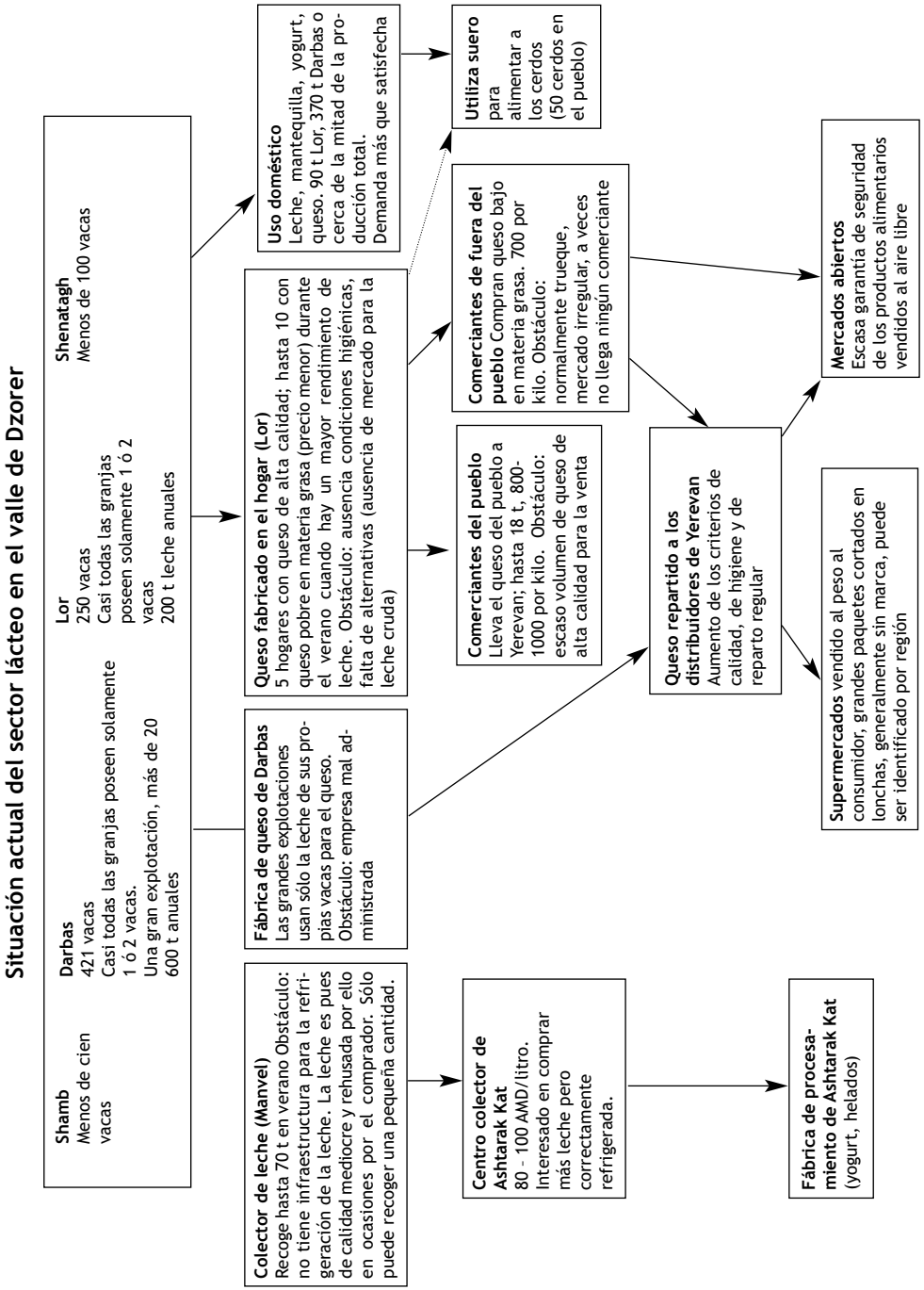
Esquema de la situación actual del sector lácteo

Con el fin de comprender cómo los campesinos utilizan y venden la leche es preciso, en un primer momento, realizar un esquema de las etapas y orientaciones del comercio lechero, del campo al mercado final. Hay que establecer los obstáculos de cada etapa y tener una idea aproximada de las cantidades y precios. También es preciso tratar tanto con los comerciantes implicados como con los campesinos que venden la leche. Este esquema, sin embargo, carece de datos referidos a los volúmenes y costes reales y facilita poca información sobre las condiciones de venta en el mercado final. Aún así puede decirse, como conclusión principal, que los campesinos no tienen acceso al mercado para su leche por lo que utilizan muchos productos lácteos en sus hogares o los venden o cambian de forma irregular. La producción de queso se hace en el hogar con lo que no reúne las condiciones de calidad que demandan los comerciantes de Yerevan.

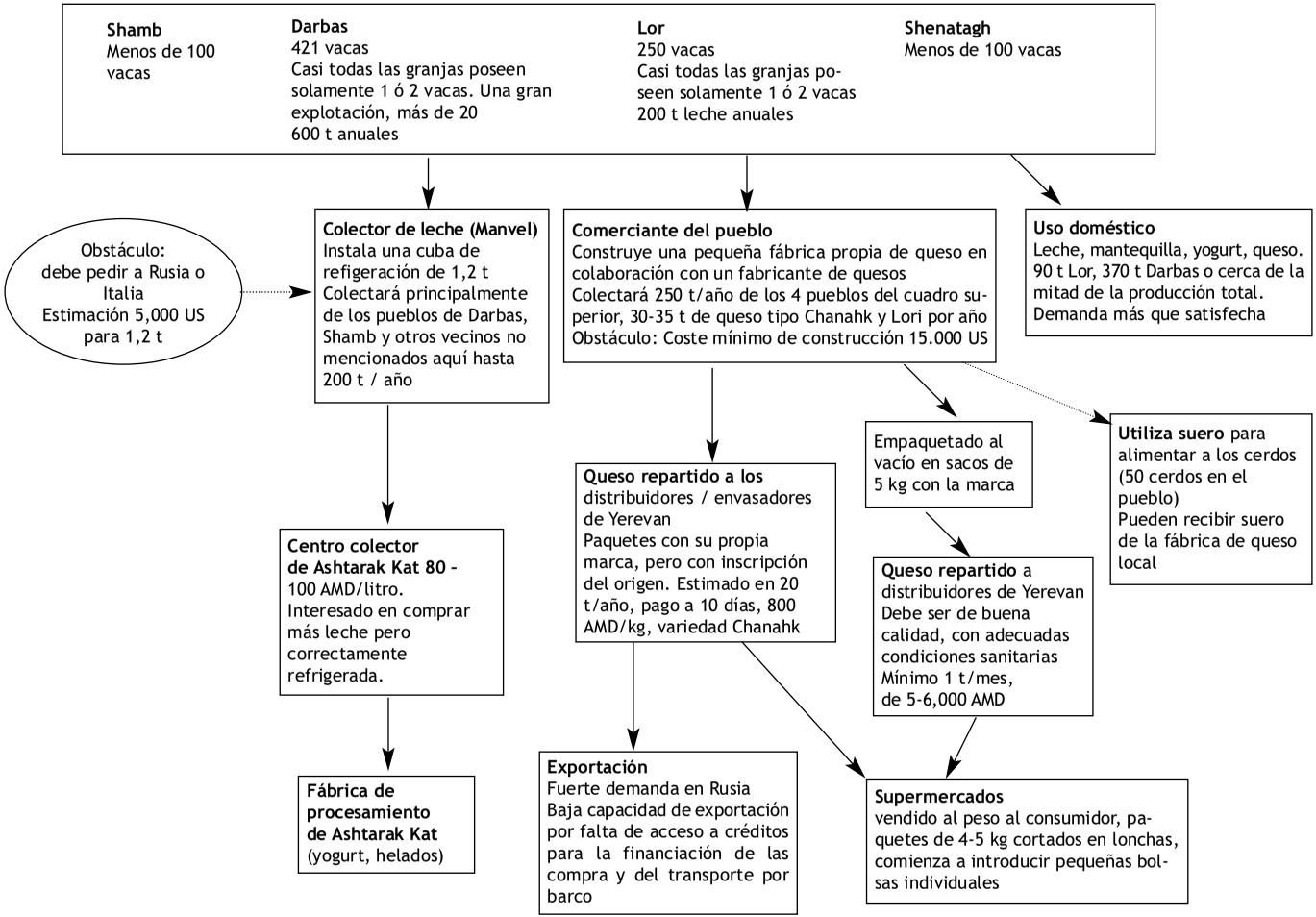
Esquema del desarrollo del sector lácteo propuesto en el valle de Dzorer

Este segundo esquema recoge las sugerencias de los actores locales del comercio lácteo. Muestra la forma en que contemplan el desarrollo del sector lácteo para resolver el problema de la falta de acceso al mercado para los campesinos. Se desprenden de él dos posibilidades principales: la primera considera la creación de un centro de refrigeración de leche en casa del productor de leche que carece de la infraestructura necesaria pero que mantiene ya unas relaciones comerciales regulares con un comprador de leche conocido. La segunda consiste en crear una fábrica de queso, pequeña pero moderna, en el pueblo de Lor para reemplazar la producción doméstica de queso. Esta última solución fué propuesta por muchos campesinos ya que preferían vender leche cruda dentro del pueblo y después producir suero para alimentar a los cerdos y de esta forma tener un mercado de leche asegurado y evitar el riesgo de tener que hacer trueque con el queso producido en casa a bajo coste.

Este segundo esquema muestra, de forma provisional, las opciones que los campesinos y comerciantes locales sugieren para hacer frente a los problemas evidenciados por el primer esquema. Es preciso estudiar a continuación la viabilidad de las dos empresas y evaluar con mayor precisión el potencial del mercado del queso producido en la fábrica de Lor.


Situación actual del sector lácteo en el valle de Dzorer
Shamb
Menos de cien vacas
Darbas
421 vacas
Casi todas las granjas poseen solamente 1 ó 2 vacas.
Una gran explotación, más de 20
600 t anuales
Lor
250 vacas
Casi todas las granjas poseen solamente 1 ó 2 vacas
200 t leche anuales
Shenatagh
Menos de 100 vacas
Uso doméstico
Leche, mantequilla, yogurt, queso. 90 t Lor, 370 t Darbas o cerca de la mitad de la producción total.
Demanda más que satisfecha
Utiliza suero para alimentar a los cerdos (50 cerdos en el pueblo)
Queso fabricado en el hogar (Lor)
5 hogares con queso de alta calidad; hasta 10 con queso pobre en materia grasa (precio menor) durante el verano cuando hay un mayor rendimiento de leche. Obstáculo: ausencia condiciones higiénicas, falta de alternativas (ausencia de mercado para la leche cruda)
Comerciantes de fuera del pueblo Compran queso bajo en materia grasa. 700 por kilo. Obstáculo: normalmente trueque, mercado irregular, a veces no llega ningún comerciante
Comerciantes del pueblo
Lleva el queso del pueblo a Yerevan; hasta 18 t, 800-1000 por kilo. Obstáculo: escaso volumen de queso de alta calidad para la venta
Fábrica de queso de Darbas
Las grandes explotaciones usan sólo la leche de sus propias vacas para el queso.
Obstáculo: empresa mal administrada
Colector de leche (Manvel)
Recoge hasta 70 t en verano Obstáculo: no tiene infraestructura para la refrigeración de la leche. La leche es pues de calidad mediocre y rehusada por ello en ocasiones por el comprador. Sólo puede recoger una pequeña cantidad.
Centro colector de Ashtarak Kat
80 – 100 AMD/litro.
Interesado en comprar más leche pero correctamente refrigerada.
Fábrica de procesamiento de Ashtarak Kat
(yogurt, helados)
Queso repartido a los distribuidores de Yerevan
Aumento de los criterios de calidad, de higiene y de reparto regular
Mercados abiertos
Escasa garantía de seguridad de los productos alimentarios vendidos al aire libre
Supermercados vendido al peso al consumidor, grandes paquetes cortados en lonchas, generalmente sin marca, puede ser identificado por región

Desarrollo del serctor lácteo propuesto en el valle de Dzorer



ANEXO 5: RESUMEN DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA DE ACF-FRANCIA PARA ACEH 2005

1. Introducción

No es posible la recuperación inmediata de los medios de subsistencia duraderos y gran parte de la población continuará dependiendo de la ayuda exterior a medio y largo plazo. La ayuda alimentaria es una necesidad importante (con o sin el compromiso de ACF) pero es preciso asegurarse (i) que no sea utilizada como arma política para controlar a la población, (ii) que no genere dependencia, (iii) que no provoque deformación de los precios del mercado alimentario, del empleo o modificación de salarios[20] y/o (iv) que no desmotive a los productores de alimentos y comerciantes. Al mismo tiempo, el retorno permanente a la situación anterior se apoya cuándo y dónde sea posible hacerlo sin crear futuras vulnerabilidades[21] e intentando un retorno rápido. ACF utiliza un enfoque integrado de seguridad alimentaria y agua y saneamiento para acompañar a las poblaciones afectadas en aquellos lugares que hayan elegido para instalarse (comunidades de acogida, retorno a las tierras / pueblos afectados), sin forzar la instalación en regiones que las personas no han elegido. El riesgo de que la ayuda humanitaria sea utilizada como factor de influencia, especialmente en los refugios/campamentos debe ser vigilado de cerca. También ACF concentra su ayuda fuera de los refugios en la primera fase[22].

Las poblaciones afectadas están bien formadas, el suelo es fértil y la economía estaba bien monetizada y organizada antes del tsunami. Esta situación anterior justifica la búsqueda de un retorno a dicha situación. Es preciso pues un enfoque participativo y consultivo con el fin de capitalizar los conocimientos y la experiencia ya existentes y conseguir un rápido retorno, adaptado al contexto local. El acento se pone en la reconducción de la economía y no en la creación de nuevas actividades.

La coordinación con otros actores clave y el seguimiento de los proyectos puestos en marcha y de sus resultados (por ejemplo la reconstrucción de carreteras) son esenciales para evitar la duplicación y aprovechar las experiencias de cada uno. Además, los resultados finales de las actividades de ACF puede vincularse a otros proyectos (por ejemplo, el marketing del pescado depende del acceso a las redes comerciales).

El objetivo **general** de las actividades de seguridad alimentaria de ACF en Aceh es:

Mejorar las condiciones de vida básicas de las poblaciones afectadas por el tsunami y/o el terremoto.

---

[20] La provincia de Aceh es una región de producción de superávit de arroz.

[21] La sostenibilidad y el impacto en el medio ambiente son temas claves en la rehabilitación/recuperación, e.j., pescar en exceso era común en Aceh antes del tsumani, y volver a esta misma situación insostenible debe ser evitado.

[21] Ayuda alimentaria será distribuida a toda la población, incluyendo a aquellas personas que han vuelto a las cabañas.

Los objetivos **específicos** del proyecto son:

Cubrir las necesidades alimentarias inmediatas de las poblaciones afectadas.

Contribuir a la recuperación rápida y duradera de los medios de subsistencia de las poblaciones afectadas.

Tipos de beneficiarios: Personas directa o indirectamente afectadas por el tsunami (comunidades de acogida)

Las potenciales respuestas a las necesidades de seguridad alimentarias pueden ser clasificadas de forma general en tres grupos:

1. *Las necesidades a las que únicamente se puede responder a través de una estrategia de intervención y un compromiso a largo plazo y que tendrán un impacto a largo plazo (es decir, duraderas)*. Por ejemplo, agricultura en las tierras afectadas, pesca con una estructura de apoyo (por ejemplo, fabricación de bloques de hielo, redes comerciales y acceso a las mismas), rehabilitación de las redes de comunicación y comerciales, incluidas las carreteras,…
2. *Las necesidades a las que puede responderse inmediatamente pero para las que las intervenciones tienen un impacto a medio o largo plazo (es decir, duraderas)*. Estos proyectos de rápido impacto ayudan a las personas a levantar rápidamente una actividad, empleando las redes de ayuda, la organización y la experiencia ya existentes y proporcionan resultados rápidos[23]. Por ejemplo, la distribución de materiales para fabricar redes de pesca, la construcción de barcos, subvenciones para ayudar al pequeño comercio, la distribución de material para los obreros cualificados (albañiles, carpinteros, sastres….) y que pueden asegurar el vínculo con las actividades de ACF (dinero a cambio de trabajo donde compramos, a menudo realizado para los techos de las letrinas, los filtros de agua).
3. *Las necesidades a las que hay que responder inmediatamente pero con intervenciones no permanentes,* por ejemplo la ayuda alimentaria o dinero por trabajo.

Las actividades de seguridad alimentaria se ponen en marcha en 3 fases. Esto implica la supresión gradual de las operaciones de urgencia (especialmente de la ayuda alimentaria) para llevar a cabo actividades más duraderas que permanezcan a largo plazo y promuevan el restablecimiento y la independencia de las poblaciones afectadas:

Primera fase: Consecuencia inmediata del tsunami (Ene – Feb / Marz)

- Las necesidades alimentarias inmediatas son cubiertas enseguida tras el tsunami: 89.000 personas afectadas directa o indirectamente reciben una ración alimentaria diaria.

[23] Estas actividades no deberían unir a la gente a sus viviendas actuales, dado que la política de recolocación del gobierno no está claro.

- El impacto de la ayuda alimentaria es monitorizado y se evalúa su pertinencia : estudio y evaluación de la ayuda alimentaria y PDM:
- Evaluaciones rápidas.

Segunda fase: Fase de transición de la urgencia a la post-urgencia (Marz – Abril)

- Supresión poco a poco de la ayuda alimentaria manteniendo una capacidad de reacción:
  - Transferencia de la distribución alimentaria general a otras organizaciones
  - Creación de un stock alimentario de urgencia de 2.000 raciones para 15 días
  - Distribución de complementos nutritivos
- Se obtiene una mejor comprensión de la situación de la seguridad alimentaria y de los medios de subsistencia: evaluación de la seguridad alimentaria.
- Acceso a los ingresos y apoyo al redireccionamiento económico (1ª fase)
  - Se inyecta dinero en la sociedad: 4.000 personas son implicadas en actividades de dinero a cambio de trabajo y pueden trabajar hasta 20 días (40.000 días trabajados)
  - 1.040 personas se benefician de subvenciones o de kits de material para apoyar el restablecimiento rápido de su capacidad de generar ingresos (distribución de 120 kits a grupos o particulares)

Tercera fase: Post-urgencia y restablecimiento (Abril – Diciembre)

- Acceso a los ingresos y apoyo al redireccionamiento económico (2ª fase):
  - 5.280 personas se benefician de subvenciones o de kits de material para apoyar el rápido restablecimiento de su capacidad de generar ingresos (distribución de 880 kits a grupos o particulares)
  - Se han reconstruido 5 plazas de mercado que beneficiaron directamente a 100 hogares de comerciantes (400 personas)
- Rehabilitación y recuperación agrícola:
  - Se han rehabilitado 300 Ha de tierra y se han distribuido kits de siembra, de herramientas y de estiércol entre 320 hogares de agricultores (1.280 personas)
  - Se han distribuido 5.000 kits de semillas de huerto y/o de arroz a hogares indirectamente afectados (20.000 personas)
- Restauración duradera de las actividades de pesca: 100 hogares pescadores (400 personas) se benefician de un mejor acceso a los barcos y útiles de pesca.
- Acceso mejorado a los alojamientos adecuados:
  - Construcción de alojamientos y distribución de kits de alojamiento a la población directamente afectada

- Seguimiento sistemático de la situación de la seguridad alimentaria y de los medios de subsistencia: vigilancia de la seguridad alimentaria

Número total de beneficiarios directos:

Ayuda alimentaria: 89.000

Restauración de las AGIs y económica: 11.720

Rehabilitación agrícola y pesquera: 22.680

2. Presencia de otras agencias de seguridad alimentaria/ medios de subsistencia en el campo de intervención de ACH

ACF es la única agencia que pone en marcha una ayuda alimentaria en sus zonas de intervención. La siguiente tabla presenta las agencias clave para la seguridad alimentaria y los medios de susbsistencia por sub-distrito y actividad:

Sub-distrito	IRC	Mercy Corp	Oxfam	MSF-B	Otras seguridad alimentaria	Otros trabajos por dinero
Lamno-Jaya	—	—	Trabajo por dinero, medios de subsistencia integrados	Pesca	Potencialmente World Vision Millenium	—
Sampoiniet	—	—	A seguir	—	—	—
Setia Bakti	—	—	—	—	PCI	—
Krueng Sabee	AGIs, pesca, agua y saneamiento	—	—	—	ACTED	USAID (Calang)
Panga	Potencialmente AGIs, pesca	—	—	—	—	—
Teunom	Pesca, agua y saneamiento	—	—	—	—	USAID
Arongan Lambalek	—	*Potencialmente* dinero por trabajo, medios de subsistencia	Dinero por trabajo, planes para medios de subsistencia	—	—	—
Samatiga	—	Dinero por trabajo, planes para medios de subsistencia	Dinero por trabajo, planes para medios de subsistencia	—	Potencialmente World Vision	—

Sub-distrito	IRC	Mercy Corp	Oxfam	MSF-B	Otras seguridad alimentaria	Otros trabajos por dinero
Wyola Barat*	—	—	—	—	Potencial-mente Peace Winds	Peace Winds
Wyola Tengah*	—	—	—	—	Potencial-mente Peace Winds	Peace Winds
Bubon*	—	—	—	—		—

* Zona no afectda directamente por el tsunami, pero que acoge a personas desplazadas.

ANEXO 6:

La micro finanza para las poblaciones vulnerables
Documento de posicionamiento

ACF – Marzo 2009 – Documento provisional

1. Resumen

El sistema moderno de micro finanza comenzó en los años 70 cuando grupos de mujeres vulnerables en Bangladesh, en Bolivia y en muchos otros países gozaron de pequeños créditos a través de programas piloto con vistas a invertir en actividades económicas.

Prestando a los grupos de mujeres, donde cada miembro respondía por el reembolso de todos los miembros, estos programas de micro finanza constituían un medio de romper con la creencia de que las mujeres vulnerables serían incapaces de reembolsar los créditos o de ahorrar regularmente dinero. Parecía que la inmensa mayoría de estas mujeres reembolsaban sus créditos con interés una vez en posesión de éstos. Por consiguiente, se desarrollaron las estructuras de micro finanza (IMFs) que concedían pequeños créditos a mujeres vulnerables. Los diferentes tipos de productos: los créditos, el ahorro, las transferencias de dinero y los micro seguros, conocieron un auge en respuesta a los esfuerzos de las IMFs para identificar mejor las necesidades de sus beneficiarios.

En 2004, ACF lanzó un primer documento de posicionamiento sobre los micros créditos en el que se decidía a explorar las posibilidades de poner en marcha un sistema de fondos rotativos y una colaboración con instituciones de micro finanza más que desarrollar directamente actividades de micro finanza. Después, ACF desarrolló varios programas en colaboración con servicios financieros. Entre tanto, el sector de micro finanza cambió radicalmente.

Este documento pretende poner al día y clarificar el posicionamiento de ACF en cuanto al uso de estas actividades de micro finanza para alcanzar sus objetivos.

Nota: en este documento de posicionamiento «las actividades generadoras de ingresos» (AGI) son consideradas de manera muy amplia. Incluyen tanto las AGIs del hogar como las AGIs para pequeños grupos en el seno de la comunidad. Los programas WASH entran a veces en esta segunda categoría de AGI.

Las principales recomendaciones de ACF

> ACF recomienda, cuando sea oportuno, analizar las posibilidades de micro créditos como mecanismo potencial de financiamiento de proyectos AGI;

> ACF jamás debe convertirse en una institución de micro finanzas o registrarse como una institución bancaria legal;

> ACF anima a que las actividades de micro finanzas sean efectuadas en colaboración con los organismos especializados tales como las cooperativas de crédito y de ahorro, los bancos rurales, la ONG especializadas en el sector de micro finanza, etc.
>
> ACF recomienda que se identifiquen potenciales colaboradores en las zonas de actividad;
>
> ACF no recomienda la puesta en marcha de nuevos sistemas de créditos rotativos;
>
> ACF recomienda que los beneficiarios sean puestos en contacto directo con las IMFs que ofrecen de manera formal los servicios de ahorro;
>
> Es decir, ACF anima la puesta en marcha de grupos de ahorro en colaboración con los organismos comunitarios que existían anteriormente

2. Principales conceptos de la micro finanza

¿Qué es la micro finanza?

La micro finanza es un mecanismo que ofrece servicios financieros tales como créditos (micro créditos), la posibilidad de ahorrar, de transferir dinero, así como el micro seguro a las poblaciones vulnerables.

Las personas vulnerables suelen solicitar los servicios financieros a través de relaciones financieras variadas, a menudo informales. Los créditos son a menudo otorgados por prestamistas informales a un interés muy elevado. Los servicios de ahorro están disponibles gracias a redes informales tales como los clubs de ahorro, las asociaciones de ahorros y de créditos rotativos y muchas otras estructuras de ahorro mutuo. Pero estas estructuras son a menudo inestables y poco seguras.

Con el tiempo y la experiencia las estructuras de micro finanza pusieron en funcionamiento varios tipos de servicios financieros para satisfacer las necesidades de las poblaciones vulnerables. Los principales servicios financieros ofrecidos por las IMFs son:

- Los créditos: considerado como el producto más conocido en la cultura de las micro finanzas, el crédito es la cantidad de dinero devuelta a las poblaciones para desarrollar actividades generadoras de ingresos. Son a menudo concedidos para los capitales circulantes o para los bienes de equipo, la ganadería, los capitales de lanzamiento etc. Los créditos son reembolsados con intereses.
- El ahorro: ya que los bancos comerciales tradicionales tienden a ignorar a las poblaciones vulnerables, las IMFs desarrollaron servicios de ahorro para ofrecer sistemas de depósitos seguros y accesibles. Ciertos programas exigen haber ahorrado antes de la concesión de un crédito. Otras IMFs pusieron en marcha un

mecanismo de ahorro voluntario que ha sido aceptado particularmente bien por los beneficiarios vulnerables. Pero en ciertos países, las ONGs instituciones de micro finanzas no están habilitadas para recibir depósitos.

- Ingresos y transferencias de dinero: son utilizadas por muchas personas como medio seguro de enviar dinero a sus países de origen. Los ingresos se han sometido a la innovación tecnológica como es el caso de las transferencias de dinero a las poblaciones que viven en zonas retiradas a través del uso de los teléfonos móviles.
- El micro seguro: es útil para la cobertura de las poblaciones vulnerables contra riesgos exteriores específicos a cambio de pagos de primas con arreglo a la probabilidad y los costes de estos riesgos. Varios productos de micro seguro cubren la defunción del prestatario así como los riesgos de enfermedad.

¿Quién proporciona los servicios de micro finanza?

Una institución de micro finanza (IMF) es un organismo que abastece de servicios financieros a las poblaciones vulnerables. Esta definición, muy general, incluye varios tipos de proveedores diferentes en términos de estructura legal, misión y metodología: las ONG, las cooperativas, las organizaciones comunitarias tales como grupos de ayuda mutua y de créditos, los bancos comerciales y públicos, las compañías de seguridad y de tarjetas de crédito, los servicios de telecomunicación y de telegrama, las oficinas de correos y muchos otros puntos de venta. Sin embargo, todos tienen algo en común: ofrecer servicios financieros a personas más pobres y vulnerables que los clientes tradicionales del banco.

Las principales diferencias para clasificar estas instituciones son:

- La misión:
  - Las IMFs con carácter social consideran la micro finanza como un instrumento para luchar contra la pobreza. Sus programas y servicios son desarrollados con vistas a optimizar el impacto de micro finanza sobre las poblaciones beneficiarias. Las primeras ONG que trabajaron con micro finanza tenían una misión social bien definida. El gran problema al que se enfrentan estas IMFs es cómo promover actividades duraderas manteniendo el carácter social
  - Las IMFs que optimizan los beneficios consideran la micro finanza un negocio como cualquier otro, o un «banco minorista para el mercado de tipo inferior» tales como los bancos de micro finanza en Europa del Este.
  - Alcanzar el doble objetivo: varias IMFs hacen esfuerzos para alcanzar un objetivo doble; el objetivo social o de desarrollo de las IMFs no puede alcanzarse si no es gracias a una prestación financiera duradera. La prestación financiera es un medio para alcanzar los objetivos sociales y no los objetivos personales
- La estructura jurídica
  - Los proveedores reconocidos son a menudo definidos como los que están sometidos no sólo a las reglas generales, sino también a la reglamentación y a

la gestión bancaria específica. Entre estos proveedores están los bancos comerciales, los bancos de desarrollo, los bancos postales, etc.

- Los proveedores parcialmente reconocidos son las entidades matriculadas sometidas a la reglamentación general y comercial pero que no operan siempre conforme a las reglas del banco: las cooperativas, los sindicatos de las instituciones de crédito, las ONG financieras…
- Los proveedores no reconocidos son los grupos no matriculados tales como las asociaciones de crédito y de ahorro y los grupos de ayuda mutua.

- **Estructura de propiedad**
  - Propiedad del Estado, tales como las cooperativas de crédito rural en China
  - Propiedad de los miembros tales como las asociaciones de créditos en África del Oeste;
  - Propiedad privada tales como las ONG y las IMFs de carácter comercial que pertenecen a un grupo de accionistas.

¿En qué casos la micro finanza es más apropiada?

Mientras que varias personas vulnerables pueden gozar de un micro crédito, no todas quieren o pueden utilizarlo. Para utilizarlo realmente, los beneficiarios deben hallarse en situación de generar rentas a un índice más elevado que los intereses que van a pagar. Concederles créditos a los que no son capaces de utilizarlos de modo productivo simplemente suscitará problemas enormes de deuda a todas estas personas ya vulnerables.

Para las personas más pobres, los créditos podrán ser útiles sólo si los esfuerzos son hechos para reducir la vulnerabilidad y desarrollar las competencias, la confianza y un mínimo de recursos financieros. Los proyectos combinados de redes sociales y micro finanzas pueden facilitar el acceso de estas personas a los microcréditos. Igualmente, cuando la gente no puede producir a causa de la enfermedad, los créditos no pueden aportar nada a menos que los programas de salud sean puestos en marcha conjuntamente.

Además, para microcréditos apropiados es necesario un nivel previo de seguridad de las actividades económicas y una estabilidad de la población. Un entorno o localidades sin ley y sin orden no facilitarán el desarrollo de actividades de micro finanza. Hay que mejorar previamente las infraestructuras, promover el acceso a los mercados y la economía de renta.

Finalmente, algunas condiciones no permiten a las IMFs llevar a cabo acciones de modo duradero, por ejemplo, las poblaciones dispersas, en principio, gastan mucho para gozar de micros créditos.

ACF y micro finanza: ¿qué alianza?

ACF está especializada en la lucha contra el hambre y defiende los derechos fundamentales de las poblaciones vulnerables amenazadas por la desnutrición.

El desarrollo de los servicios de micro finanza en beneficio de las poblaciones vulnerables no es la principal actividad de ACF. Sin embargo, la micro finanza constituye un instrumento que puede ser interesante para las misiones de ACF. Para elaborar este documento de posicionamiento, se efectuó un balance de los programas actuales de ACF. Han sido revisados proyectos ejecutados por otros organismos y se han organizado discusiones con los especialistas de micro finanza. La micro finanza puede ser un instrumento eficaz a varios niveles en las actividades de ACF en el marco de la colaboración con organismos especializados en micro finanza. Los párrafos siguientes dan recomendaciones de cómo utilizar la micro finanza para reforzar las actividades de ACF.

3. La micro finanza como medio de financiación de las actividades generadoras de ingresos

Una AGI está considerada como toda actividad que genera una renta en el seno de un hogar o en el seno de un pequeño grupo de personas en la comunidad. Entre estas actividades, están la agricultura, la ganadería, la pesca, la transformación de las cosechas, el comercio y los servicios. ACF está implicada en varios proyectos de desarrollo de AGI y aporta su apoyo a los medios duraderos de subsistencia y a la mejora de la seguridad alimentaria de las poblaciones vulnerables. Las AGI pueden también ser utilizadas en los proyectos WASH para reforzar la perennidad de los programas de agua, de saneamiento, de higiene, o equipamientos.

En el momento de la elaboración de los programas AGI, es importante escoger el mecanismo de financiación mejor adaptado, en términos de vulnerabilidad, de población diana y de contexto: subvenciones o donaciones, reembolso parcial o total de las inversiones a través de los fondos renovables administrados por la comunidad, o los microcréditos.

Mientras que las donaciones pueden ser utilizadas para financiar las actividades, la transferencia continua de dinero o de bienes puede suscitar una cierta dependencia. En contextos bastante estables o para poblaciones menos vulnerables, puede ser preferible financiar las AGI a través de micro finanza. ACF no anima la utilización de los créditos en todos los casos sino que recomienda el análisis de los microcréditos como mecanismo potencial de financiación del proyecto AGI cada vez que el contexto lo permita.

Recomendación 1:

ACF recomienda, cuando sea adaptado, analizar las posibilidades de micro créditos como mecanismo potencial de financiación de proyectos AGI.

Cuando se miran los mecanismos de financiación de las AGI al nivel de la comunidad, las donaciones pueden también poner en movimiento las estructuras locales y los sistemas que tradicionalmente financian las AGI en la comunidad. Estos sistemas pueden ser informales (los comerciantes locales, los prestamistas informales) o instituciones de micro finanza legales.

Los mecanismos tradicionales de financiación pueden ser bastante costosos para los beneficiarios, por eso ACF no sostiene sistemáticamente este tipo de sistema. En cambio, ACF recomienda incluir sistemáticamente en los estudios de factibilidad de los programas AGI la identificación de los mecanismos locales de financiación y el análisis del impacto probable de las donaciones sobre estos mecanismos que tradicionalmente financian las AGI en la comunidad.

Sostener mecanismos de financiación a largo plazo procurando reducir el coste para los beneficiarios prepara también la estrategia de salida de ACF de la región.

Recomendación 2:

En el momento de la elaboración de los programas de las AGI, ACF recomienda que se haga un análisis sobre el probable impacto negativo de las donaciones sobre los mecanismos de financiación de las AGI locales existentes.

Sin embargo, ACF no es una institución de micro finanza y no dispone de *expertise* en dicha materia. El documento de situación de 2004 sobre los microcréditos, indica que ACF jamás debe transformarse en una institución de micro finanza. Esta situación no ha cambiado por las razones siguientes:

- *Duración*: la gestión de las actividades de micro finanza exige una colaboración a largo plazo con la sociedad. Dado que las misiones de ACF no dan siempre la oportunidad de quedarse de modo permanente en un país, el tiempo disponible para lanzar las actividades de micro finanzas es muy corto.
- *Inversión financiera*: la puesta en marcha de una institución de micro finanza lleva tiempo y exige inversiones enormes antes de ser duradera. Ya que la micro finanza no constituye la principal actividad de ACF, este tipo de actividad no es una prioridad.
- *Profesionalización*: una institución de micro finanza es una organización compleja en término de operaciones. La gestión duradera de una institución de micro finanza exige una *expertise* interna específica que ACF no tiene hoy en día. Llegar a tenerla sería largo y costoso, y no constituye una prioridad.
- *Dificultades jurídicas*: aunque la situación varía de unos países a otros, las actividades de micro finanza deben estar conformes con la reglamentación vigente (capital mínimo para crear una institución de micro finanza y ratios en términos de gestión de riesgos). Es necesario solicitar una autorización antes de lanzarse a las actividades de micro finanza, en particular para los servicios de ahorro.

Además, la guía de «mejores prácticas» de la micro finanza internacional recomienda que los servicios financieros no sean ofrecidos por las mismas instituciones que abastecen los servicios no financieros tales como el alimento, las donaciones en especie, los programas sociales, el desarrollo de competencias, el acceso al mercado, etc.

Por consiguiente, como hace el documento de situación de 2004, ACF no recomienda la puesta en marcha de actividades de micro financia directamente.

Recomendación 3:

ACF jamás debe transformarse en una institución de micro finanza o registrarse como institución bancaria.

ACF no debe en ningún caso crear filiales de micro finanza.

ACF debe evitar administrar directamente los fondos vinculados a micro finanza.

En caso de necesidad, para conceder microcréditos a los beneficiarios, destinados a financiar las AGI, y para evitar una gestión directa de las actividades de micro finanza, se deberá contar con colaboraciones con las instituciones de micro finanza locales.

La puesta en marcha de una colaboración con una institución de micro finanza (IMF) tiene como objetivo desarrollar las opciones de financiación de las AGI evitando gestionar proyectos financieros complejos que no son competencia de ACF.

Cooperando con las IMF, hay varias ventajas:

- cooperando con un organismo ➔ No es necesario crear un nuevo organismo o una nueva estructura
- la cooperación con un organismo especializado en servicios financieros ➔ supone el valor añadido de un colaborador especializado
- la cooperación con un organismo apoyado en la región ➔ permite a ACF tener una estrategia de salida fácil ya que el organismo colaborador seguirá a largo plazo
- Las IMF conceden créditos mientras que ACF concede donaciones ➔ roles diferentes de cara a los beneficiarios

Los principales puntos que ACF podría llegar a gestionar:

- Ausencia de IMF en la región: en este caso, no será fácil emprender las actividades de micro finanza. ACF puede ponerse en contacto con las IMF basadas en otras regiones u ONG especializadas en micro finanza para ver si se interesan en el desarrollo de las actividades de micro finanza en una nueva región. Una vez más, ACF no puede ofrecer los servicios de micro finanza. Otras opciones son objeto de una discusión en la sección 4 de este documento.
- ACF puede no considerar apropiadas las IMF existentes

- Las IMF presentes pueden no estar interesadas en colaborar con ACF. ACF puede aportar una pequeña participación financiera a estos organismos permitiéndoles administrar únicamente la parte de micro crédito.

Recomendación 4:

ACF anima las actividades de micro finanza efectuadas en colaboración con organismos especializados tales como las cooperativas de crédito y de ahorro, los bancos rurales, las ONG especializadas en el sector de micro finanza, etc.

Como en todo tipo de colaboración, hace falta mucho tiempo para identificar y evaluar a los potenciales colaboradores. Es preciso actuar etapa por etapa para instaurar la confianza y concebir programas comunes.

ACF está actualmente en plena discusión sobre cómo trabajar con estas contrapartes o colaboradores locales, incluidas las IMF. Como se recomienda para la puesta en marcha de una colaboración eficaz, debemos identificar con anticipación a los colaboradores potenciales para tener el tiempo necesario de evaluarlos y crear lazos de confianza. Dado que todas las actividades ligadas a micro finanza deberían ser efectuadas en colaboración con las IMF, ACF debería identificar con anticipación a colaboradores potenciales sobre micro finanza.

Se recomienda consultar los documentos de ACF a propósito de cómo establecer colaboraciones eficaces con organismos locales para poner en marcha una colaboración eficaz con las IMF.

Recomendación 5:

ACF recomienda que las IMF colaboradoras potenciales sean identificadas con anticipación en cada zona de actividad.

ACF recomienda que se hagan análisis completos sobre el potencial colaborador IMF, con el fin de verificar que existe un proyecto común.

4. Los mecanismos de financiación administrados por la comunidad (créditos rotativos)

Cuando no existe ninguna actividad de micro finanza en zonas lejanas, rurales o en zona de conflicto, las ONG ponen en marcha otro mecanismo: los créditos comunitarios, todavía llamados fondos rotativos. En este sistema, los créditos concedidos a los miembros que pertenecen a un pequeño grupo son gestionados por ellos mismos, sin recurrir a la gestión profesional.

La inmensa mayoría de las estructuras de créditos rotativos puestos en marcha por las ONG y los financiadores comienzan por conceder a los grupos capitales para los créditos. Los estudios de caso muestran que los créditos rotativos son raramente pe-

rennes por la simple razón de la percepción de estos capitales por los miembros. Los capitales conseguidos de los financiadores o las ONG a menudo no tienen mucha consideración. El reembolso no está considerado siempre como una prioridad incluso si el dinero se va de nuevo a través del sistema de fondos rotativos para que otros miembros de la comunidad lo utilicen. Además, las experiencias de las ONG dicen que las esperanzas de reembolso de créditos recibidos de los financiadores o de la ONG son escasas.

Otro problema que toca el sistema de fondos rotativos es la falta de gestión profesional y de estructura permanente. Es más fácil para una institución de micro finanza asegurar el control del reembolso de los créditos. Por consiguiente, los créditos rotativos tienden a ser menos estables que las IMF.

ACF ya puso en marcha en ciertos países, créditos rotativos nacidos de capitales exteriores. El impacto sobre los beneficiarios fue variable y el problema de reembolso no permitió alcanzar un sistema de fondos rotativos duraderos. Por consiguiente, ACF no recomienda la puesta en marcha de nuevos sistemas de créditos rotativos.

Recomendación 6:

ACF no recomienda la puesta en marcha de nuevos sistemas de créditos rotativos.

5. El Ahorro

En contra de la creencia general, las poblaciones vulnerables ahorran dinero, la mayoría de las veces de manera informal: invierten en bienes como el oro, las joyas, los animales domésticos, los materiales de construcción y muchas otras cosas que pueden cambiar fácilmente y recibir dinero a cambio. El ahorro es útil en tiempo de crisis (una enfermedad súbita, malas cosechas, etc.), para invertir cuando una oportunidad se presenta, o cuando hay que pagar gastos previstos pero importantes tales como los de escolaridad, la celebración de los matrimonios, la organización de funerales, etc. El ahorro está considerado como una red de seguridad que evita una situación catastrófica cuando tales gastos se presentan.

Ciertas IMF ofrecen servicios de ahorro a las poblaciones vulnerables que los aprecian mucho. Según las CGAP[24], los hogares vulnerables pagarían incluso por tener un sitio seguro con vistas a ahorrar su dinero. Si existen estructuras de ahorro en las zonas donde ACF trabaja es importante establecer un contacto y facilitar el lazo entre los beneficiarios de ACF y estas estructuras, formar a los beneficiarios sobre las modalidades de apertura de cuentas de ahorro y sobre la posibilidad de aportarles un apoyo para animarlas a poner en marcha estructuras legales de ahorro.

[24] Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), CGAP es un centro independiente dedicado a avanzar el acceso financiero a los pobres del mundo.

El inconveniente con las estructuras legales de ahorro es que en la inmensa mayoría de los países, la movilización de los depósitos es regida por la reglamentación bancaria. Las únicas instituciones, como los bancos, las asociaciones de crédito o los bancos postales, son habilitadas para abastecer los servicios de ahorro. Estas instituciones están a menudo muy alejadas, o el tiempo y las condiciones requeridas para efectuar las transacciones son muy costosos para las poblaciones vulnerables. El ahorro informal va siempre a predominar en la inmensa mayoría de las regiones en las que ACF trabaja.

En este caso, ACF puede promover los mecanismos de ahorro alternativos fundados sobre los organismos comunitarios existentes. Hay que ser muy prudente en el momento de la promoción de grupos de ahorro informal. La puesta en marcha de nuevos mecanismos de ahorro puede constituir un riesgo para los ahorradores. Hay varios casos donde la gente pierde sus ahorros si la estructura de ahorro no está bien establecida o bien administrada. Así, en el momento de la puesta en marcha de los grupos de ahorro, ACF recomienda la colaboración con los organismos comunitarios ya establecidos, que son muy apoyados por las poblaciones para garantizar el desarrollo sostenible de estos grupos de ahorro.

En todos los casos, ACF no debería gestionar directamente los sistemas de ahorro fundados sobre la comunidad y todavía menos la cuenta bancaria de las estructuras de ahorro. Es la comunidad quién debe hacerlo.

Recomendación 7:

ACF recomienda que las IMF que ofrezcan servicios de ahorro reconocidos se presenten a los beneficiarios. En caso contrario, si no son operacionales en la región, ACF animará la puesta en macha de grupos de ahorro en colaboración con los organismos comunitarios ya existentes.

La ventaja con los grupos de ahorro es que pueden comenzar por poner en marcha un fondo de ahorro que puede ser prestado a los miembros. Se transforman entonces en un sistema de créditos rotativos: «fondos rotativos basados en el ahorro» donde los capitales de los créditos esencialmente están constituidos por el ahorro de los miembros. Los especialistas de micro finanza piensan que esta forma de fondos rotativos que no utilizan capitales exteriores funciona mejor a largo plazo ya que los capitales acumulados a través del ahorro local parecen importantes por el hecho de que provienen de vecinos. Los prestatarios parecen más determinados a reembolsar. El problema mayor de este grupo es que les hace falta mucho tiempo para reunir capitales importantes para conceder grandes créditos a sus miembros.

Los grupos de ahorro necesitan una asistencia exterior para comenzar a conceder créditos. La asistencia en campos como la formación, la gestión de las liquideces, la contabilidad, la constitución de redes, el dispositivo de vigilancia… es indispensable para el desarrollo sostenible. Dado que ACF no es especialista en este tipo de asistencia, está recomendado trabajar con un colaborador especialista que aportará la asistencia necesaria a los grupos.

6. Facilitar el acceso a la micro finanza a las poblaciones vulnerables: asegurar el vínculo entre redes de seguridad y servicios financieros

Una de las cuestiones que vuelve muy a menudo cuando se habla de micro finanza es saber si ésta constituye un instrumento eficaz para las poblaciones vulnerables.

En realidad, muy pocas poblaciones vulnerables gozan de IMF, ya que se tiende a privilegiar a las que relativamente son menos pobres. Una de las razones es que las más vulnerables prefieren abstenerse a menudo por miedo de encontrarse en situación de sobreendeudamiento. Otra razón es que las IMF deben cubrir sus gastos para asegurar su durabilidad y así evitan prestar a poblaciones que tendrán otras muchas preocupaciones y que les harían no reembolsar sus créditos.

Los programas más adaptados a las poblaciones más desprovistas son las redes de seguridad: son programas dirigidos de transferencias enfocadas a las poblaciones pobres o vulnerables a los choques. Los programas de redes de seguridad toman la forma de transferencia de dinero, de ayuda alimentaria o de subvenciones de precio. Sin embargo, aunque los programas de redes de seguridad se hallan en situación de reducir la pobreza, no promueven las actividades generadoras de ingresos y no generan siempre bienes para sacar a las poblaciones de la pobreza.

Dada la evolución de la seguridad alimentaria y de los medios de existencia en el mundo, así como el número creciente de crisis prolongadas que requieren soluciones a largo plazo, ACF considera que las medidas de redes de seguridad constituyen una buena actividad complementaria a las actividades puestas en marcha actualmente.

Existen modelos que unen los programas de redes de seguridad y micro finanza. Los llamamos «los proyectos de graduación». Estos proyectos utilizan los criterios de determinación y de transferencia de programas de redes de seguridad, pero incluyen programas de micro empresa a través de la formación, subsidio de bienes y de crédito. La llave del éxito de este tipo de programa de graduación es la utilización sucesiva de varios servicios de desarrollo para facilitar la estabilidad del consumo y por consiguiente, el desarrollo del empresariado.

Respecto a las características de los beneficiarios de ACF, los programas de graduación son apropiados para aportarles una asistencia más sostenible. ACF podría elaborar los proyectos piloto de graduación para optimizar los beneficios de los programas de redes de seguridad.

Recomendación 8:

ACF podría elaborar proyectos piloto que pretenderían graduar el paso de beneficiarios de programas de redes de seguridad hacia los de micro finanza.

Anexo A: Bibliografía

Sitios web

CGAP (Consultative Group to Assist the Poor)

CGAP es un centro de investigación y políticas dedicado a facilitar el acceso de las poblaciones más desfavorecidas a los servicios financieros.

CGAP posee excelentes publicaciones sobre micro finanza y buenos ejemplos de proyectos de graduación.
http://www.cgap.org

Microfinance Gateway

Microfinance Gateway es el sitio de recursos on-line más completo para la comunidad de micro finanza. El sitio web agrupa investigaciones y publicaciones, artículos originales, presentaciones sobre organizaciones o consultores así como los últimos anuncios de empresas, los eventos y las ofertas de empleo.
http://www.microfinancegateway.org/

SEEP Network (Small Enterprise Education and Promotion Network)

Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network ofrece las mejores prácticas en términos de desarrollo de empresa y de servicios de micro finanza.
http://www.seepnetwork.org/

MicroSave

MicroSave ha dirigido investigaciones en el terreno con el fin de comprender mejor los comportamientos financieros y los riesgos de las poblaciones más pobres. Esta investigación tenía como objetivo ayudar a las IMF a ocuparse de los beneficiarios y poner en marcha productos financieros e informaciones adaptadas a este tipo de población. El sitio presenta interesantes estudios de mercado y herramientas de desarrollo.
http://www.microsave.org/

Publications

— ACF - *Food Security and Livelihood Policy* – 2008.

— DE KLERK, Ton - *Income – generation in post – conflict situations: is micro-finance a useful strategy?* - Humanitarian Exchange no 22 (p. 21-23), Humanitarian Policy Group, ODI – 2002. www.odihpn.org/publistResults.asp

— WILSON, Tamsin - *Micro finance in war – affected countries: challenging the myths* - Humanitarian Exchange no 24 (p. 21-25), Humanitarian policy group, ODI – 2003. www.odihpn.org/publistResults.asp

— ACF-IN - *Income Generating: a key concept in sustainable food security (*Draft) – 2006.

— DE KLERK, Ton - *Financing of income generation activities in the wake of conflict* – 2002. www.networklearning.org/download/income_generation.pdf

— CGAP – *Community-Managed Loan Funds: Which ones work?*– 2006. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2577/FocusNote_36.pdf

— CGAP – *Linking Microfinance and Safety Net Porgrams to include the Poorest: the case of IGVGD in Bangladesh?*– 2001. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2566/FocusNote_21.pdf

— CGAP – *Graduating the poorest into microfinance: linking safety nets and financial services* – 2006. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2586/FocusNote_34.pdf

ANEXO B: Contactos & colaboradores potenciales

ONG Internacionales

PlaNet Finance

PlaNet Finance es una organización internacional cuya misión es la de luchar contra la pobreza a través del desarrollo de la micro finanza. Como experto en este campo, PlaNet Finance ofrece un conjunto de servicios a través de una decena de unidades especializadas e independientes cuyo primer objetivo es el desarrollo de un sector financiero que incluya todos los servicios.

http://www.planetfinance-as.org/EN/

CERISE

CERISE es una red francesa para intercambio de buenas prácticas sobre micro finanza. Sus principales actividades incluyen: buen gobierno y viabilidad social, impacto, operaciones de micro finanza y financiación del sector agrícola.

http://www.cerise-microfinance.org/homeuk.htm

CIDR

El CIDR interviene en sectores clave del desarrollo en África y especialmente en el desarrollo de sistemas financieros descentralizados.

Tiene como objetivo la construcción y refuerzo de instituciones locales, regionales y nacionales sostenibles, al servicio de la población, que participen en la reducción de la pobreza y en la mejora de las políticas públicas.

http://www.cidr.org/

GRET

El GRET dispone de un departamento especializado en la micro finanza. Su objetivo es crear y sostener instituciones de micro finanza, desarrollar servicios de micro seguros de salud y proporcionar formación profesional a los beneficiarios. Podría resultar un buen colaborador.

http://www.gret.org/

Red internacional de micro finanza

FINCA

FINCA International proporciona servicios financieros a los emprendedores con escasos ingresos con el fin de que puedan crear empleo, consolidar sus capitales y mejorar su nivel de vida. Con más de 20 años de experiencia y más de 725.000 clientes en 4 continentes, FINCA goza de gran reconocimiento en el campo de la micro finanza.

http://www.villagebanking.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2394109/k.BEA3/Home.htm

WWB

Women's World Banking persigue la reducción de la pobreza mediante el desarrollo de los capitales económicos y de la participación y el poder de los más pobres, especialmente de las mujeres. WWB es una red de 54 instituciones de micro finanza o bancos que trabaja en 30 países proporcionando servicios financieros a micro emprendedores.

http://www.swwb.org/

PAMIGA

PAMIGA (Participatory Microfinance Group for Africa) fue creada por el CIDR y algunos actores importantes de la micro finanza en África. A través de sus financiaciones, sus servicios de asesoramiento y sus foros de intercambio, PAMIGA contribuye activamente al desarrollo de las instituciones de micro finanza en África. Hasta el momento, PAMIGA ha creado o apoyado más de 35 instituciones de micro finanza.

http://www.pamiga.org

Redes y organizaciones de apoyo local

Honduras: REDMICROH (Red de Instituciones de Microfinanzas de Honduras).
http://www.redmicroh.org/index.php

Guatemala: REDIMIF (Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?ett=623&

Perú: ASEP (Asociación de Edpymes del Perú).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?ett=1847&

Nicaragua: ASOMIF (Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas).
http://www.asomif.org/

Georgia: GMSE (Georgia Microfinance Stabilization & Enhancement).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?ett=1009&

Guinea: APIM-Guinée (Association Professionelle d'Institutions de Microfinance en Guinée).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?ett=1810&

Indonesia: Microfinance Innovation Center for Resources and Alternatives (MICRA).
www.micra-indo.org

Filipinas: Microfinance Council of the Philippines (MCPI).
http://www.microfinancecouncil.org/

Nepal: Centre for Microfinance (CMF).
http://www.cmfnepal.org/

Pakistán: Pakistan Microfinance Network (PMN).
http://www.pmn.org.pk/

Afghanistan:Microfinance Investment Support for Afghanistan (MISFA):
http://www.misfa.org.af/

Tadjikistan: Association of Micro-Finance Organizations in Tajikistan (AMFOT).
http://www.amfot.tj/index.php?l=2&t=0&u=1

Bolivia: ASOFIN (Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Micro Finanzas).
http://www.asofinbolivia.com/sp/default.asp

Haiti: Association Nationale des Institutions de Microfinance d'Haïti (ANIMH).
http://www.animhaiti.org/

Burkina Faso: Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Burkina Faso (APIN-BF).
http://www.apim-burkina.bf/index.php

Costa de Marfil: L'Association Interprofessionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés de Côte d'Ivoire (AISFD-CI).
http://www.aisfd-ci.net/

República Centroafricana: Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance (APEMF).
http://www.capaf.org/pages/Partenaires/APEMF-CONGO.html

Mali: APIM-Mali.
http://www.apim-mali.org/

Niger: Association Nigerienne des institutions professionnelles de la microfinance (ANIP-MF).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?token=&ett=2358

Ethiopia: Association of Ethiopian Microfinance Institutions (AEMFI).
http://www.aemfi-ethiopia.org/

Uganda: Association of Microfinance Institutions of Uganda (AMFIU).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?token=&ett=616

RDC: RIFIDEC.
http://www.rifidec.org/

Zambia: Association of Microfinance Institutions of Zambia (AMIZ).
http://mixmarket.org/en/partners/partners.show.profile.asp?token=&ett=2054

Zimbabwe: Zimbabwe Association of Microfinance Institutions (ZAMFI).
http://www.kubatana.net/html/sectors/zim037.asp

Territorios Palestinos: Palestinian Network for Small and Micro Finance (PNSMF).
http://www.palmfi.ps/

Azerbaijan: Azerbaijan Micro-finance Association (AMFA).
http://www.azerweb.com/en/ngo.php?id=465

ANEXO 7: EJEMPLOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ASISTENTE DEL JEFE DE PROYECTO

Lugar de trabajo: **SISIAN (région de Syunik), Armenia.**

Objetivo

Asistir al jefe de proyecto en la gestión del proyecto en la base de Sisian.

Normas elementales

- Respetar el reglamento interno de ACH
- Respetar las horas de trabajo: de lunes a viernes de 9h00 a 18h00, con una hora de pausa para comer. Es posible la prolongación del tiempo de trabajo según las necesidades del proyecto, lo que no supondría el pago de horas extraordinarias.

Responsabilidades

- Participar activamente, en colaboración con el jefe de proyecto, en la gestión del equipo del proyecto.
- Planificar y realizar el seguimiento de las actividades del proyecto junto con el equipo del mismo.
- Asegurar la correcta puesta en marcha del proyecto.
- Participar activamente en el seguimiento del proyecto en colaboración con el equipo de seguimiento.
- Elaborar informes sobre el seguimiento del proyecto.
- Reforzar los lazos entre las autoridades locales y ACH.
- Trabajar en el partenariado entre las autoridades locales y ACH.
- Ayudar al jefe de proyecto a identificar nuevos proyectos.
- Analizar, junto con el jefe de proyecto, la evolución de la seguridad alimentaria de la región.
- Ayudar al jefe de proyecto a realizar toda tarea o estudio suplementario.

Experiencia y conocimientos

Experiencia en gestión de proyectos en alguna organización internacional.

Excelente capacidad de gestión y organización.

Trabajar en equipo.

Inglés muy alto, oral y escrito.

Buena redacción.

Deseable una formación socio-económica.

Conocimientos del enfoque comunitario vinculado al refuerzo de las capacidades locales.

Se valora el conocimiento de la región de Suynik y de agricultura.

Admito conocer la Carta de Principios de ACH y su reglamento interno y reconozco haber comprendido y aceptado la descripción del puesto adjunta.

Jefe de proyecto de ACH	El empleado
Nombre:	Nombre: .....
Firma:	Firma: .....

ECONOMISTA

Lugar de trabajo: **SISIAN (región de Syunik), Armenia.**

Objetivo

Ofrecer ayuda a los Grupos de Actividades Generadoras de Ingresos (AGIs) en gestión económica y financiera y garantizar su correcto funcionamiento durante la puesta en marcha del proyecto.

Normas elementales

- Respeto del reglamento interno de ACH.
- Respetar las horas de trabajo: de lunes a viernes de 9h00 a 18h00, con una hora de pausa para comer. Es posible la prolongación del tiempo de trabajo según las necesidades del proyecto, lo que no supondría el pago de horas extraordinarias.

Responsabilidades

- Ayudar al grupo de trabajo de las AGIs a evaluar las actividades Generadoras de Ingresos y elaborar presupuestos precisos para la puesta en marcha del proyecto.
- Ayudar a los formadores a elaborar los planes de formación y el material sobre las cuestiones económicas y financieras para los beneficiarios de las AGIs.

- Evaluar la capacidad y los conocimientos de los formadores externos y formular recomendaciones.
- Impartir formaciones sobre cuestiones económicas y financieras, sobre la redacción del plan de negocio y sobre el código de impuestos locales a los beneficiarios de las AGIs.
- Supervisar, realizar el seguimiento y evaluar el proceso de formación de los intervinientes externos en las cuestiones relacionadas con la economía, las finanzas, el marketing, el comercio y cualquier otra formación que se imparta a los beneficiarios de las AGIs.
- Ayudar al jefe de proyecto a realizar cualquier tarea o estudio suplementario.

Experiencia y conocimientos

Formación en economía o finanzas.

Como mínimo, dos años de experiencia en economía o finanzas. Valorable experiencia en comercio relacionado con agricultura.

Experiencia en formación y trabajo con las comunidades.

Excelentes dotes de comunicación.

Se valora el conocimiento del distrito de Sisian.

Admito conocer la Carta de Principios de ACH y su reglamento interno y reconozco haber comprendido y aceptado la descripción del puesto descrito.

Jefe de proyecto de ACH	El empleado
Nombre:	Nombre: .....
Firma:	Firma: .....

ESPECIALISTA CONTABLE

Lugar de trabajo: **SISIAN (región de Syunik), Armenia.**

Objetivo

Ofrecer apoyo técnico al binomio de coordinadores en todos los proyectos relacionados con la generación de ingresos y que precisen llevar la contabilidad, bajo la supervisión directa del responsable de base.

Normas elementales

- Respeto del reglamento interno de ACH.
- Respetar las horas de trabajo: de lunes a viernes de 9h00 a 18h00, con una hora de pausa para comer. Es posible la prolongación del tiempo de trabajo según las necesidades del proyecto, lo que no supondría el pago de horas extraordinarias.

Responsabilidades

- Planificar y realizar seguimiento de las actividades de las diferentes AGIs del proyecto con los coordinadores y demás responsables de los proyectos generadores de ingresos.
- Poner en marcha una formación técnica sobre aspectos específicos apropiados.
- Aportar una ayuda específica apropiada.
- Participar activamente en el seguimiento de los Proyectos Generadores de Ingresos, en colaboración con el resto del equipo.
- Elaborar un planning cada mes y redactar un informe mensual sobre el mismo.
- Ayudar al jefe de proyecto a realizar cualquier tarea o estudio suplementario.

Experiencia y conocimientos

Experiencia en contabilidad.

Excelentes dotes de comunicación y capacidad para trabajar con grupos de campesinos.

Conocimientos de planificación.

Trabajar en equipo.

Valorado el conocimiento de la región de Syunik.

Admito conocer la Carta de Principios de ACH y su reglamento interno y reconozco haber comprendido y aceptado la descripción del puesto descrito.

Jefe de proyecto de ACH	El empleado
Nombre:	Nombre: .....
Firma:	Firma: .....

ANEXO 8: EJEMPLO DE ACUERDO CON UNA CONTRAPARTE

ACUERDO
entre
Acción contra el Hambre
en ____ y _____

referido a «_____»

para el período de _____ a _____

Acción contra el Hambre (ACH) representada por la oficina de ACH en _____ (denominada de aquí en adelante ACH) y _____ , _____ (denominado en adelante el ejecutor del proyecto o contraparte) han convenido lo siguiente:

Artículo 1. Objetivo del acuerdo

1.1 ACH acuerda una aportación para el ejecutor del proyecto (denominada en adelante la aportación) de un máximo de _____ para el proyecto "_____" (denominado en adelante el proyecto) conforme al documento del proyecto (Anexo 1), que forma parte integrante del presente acuerdo y conforme con _____ (Anexo 2).

1.2 El ejecutor del proyecto se compromete a utilizar la aportación únicamente para dicho proyecto y a realizar un uso apropiado de la aportación subvencionada.

Artículo 2. Presupuesto

El presupuesto aceptado por las partes está detallado en el anexo 1 del documento del proyecto y debe ser respetado. La versión detallada y validada de este presupuesto será presentada y firmada en la última semana de _____ (pueden realizarse cambios en los costes de equipamiento, pero sin sobrepasar este presupuesto) Cualquier modificación ulterior necesitará el previo acuerdo de ACH.

Artículo 3. Informes de actividad y balance de la situación financiera

3.1 Informes de actividad

El ejecutor del proyecto debe hacer llegar a ACH los siguientes informes de acividad:

— Breve informe oral de actividad al finalizar cada visita al terreno, detallando las actividades y la progresión seguida en consonancia con los objetivos del proyecto descritos en el anexo 1.

— Informes escritos trimestrales.

3.2 Estado de la situación financiera

El estado de la situación financiera debe ajustarse al presupuesto y a las líneas de gastos específicos. El ejecutor del proyecto debe presentar mensualmente las facturas de todos los gastos durante el mes siguiente.

Artículo 4. Pago

La aportación debe ser transferida a la cuenta bancaria de "_____" en el banco _____

a)

Pagos y período	**Importe en AMD**	**Términos y condiciones para el pago**
Total		

b) Si se consiente que se financien a través de esta aportación otras actividades no previstas inicialmente en el presente acuerdo, los costes de dichas actividades deberán ser deducidos de los pagos siguientes o reembolsados cuando lo solicite ACH.

Artículo 5. Disposición general

5.1 El ejecutor del proyecto se compromete a cumplir el presente acuerdo con el debido cuidado y diligencia.

Artículo 6. Anexos

Los documentos adjuntos al presente acuerdo se considerarán como parte del mismo:

— El documento del proyecto con el presupuesto (Anexo 1)

— El acuerdo con _____ (Anexo 2)

Artículo 7. Rescisión

7.1 Cada una de las partes podrá poner fin al presente acuerdo notificándolo con un preaviso de 15 días.

7.2 En caso de no respeto, no ejecución o incumplimiento por alguna de las partes de las obligaciones que le corresponden, la otra parte podrá, después de

la oportuna notificación, poner fin al acuerdo de forma inmediata exigiendo una compensación basada en los gastos reales justificados.

7.3 En caso de fuerza mayor (catástrofe natural, etc) que impida la ejecución del acuerdo, cualquiera de las partes podrá poner fin al mismo desde el momento en que aparezca dicha imposibilidad de ejecución.

Artículo 8. Duración

El acuerdo abarca el periodo desde _____ hasta _____. Entra en vigor en el momento de su firma por las partes y finaliza cuando ambas partes han cumplido sus obligaciones contractuales.

Artículo 9. Aplicación de la ley y jurisdicción

En caso de litigio sobrevenido o con causa en el presente acuerdo, las partes se comprometen a realizar todos los esfuerzos necesarios para encontrar una solución amistosa antes de emprender acciones legales. La legislación aplicable a este acuerdo será la legislación civil de la República de Armenia.

Firmado por duplicado, en armenio e inglés el vacío en Yerevan.

10. Direcciones, datos bancarios y firma de las partes

_____

firma

_____

firma

ANEXO 9: EJEMPLO DE COLABORACIONES EXTERNAS EN EL SENO DE UN PROYECTO DE ACH EN ARMENIA

ORGANIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	CONTRIBUCIÓN AL PROYECTO
Experto en género	_____	Vinculando el proyecto con las redes de mujeres, otros donantes, etc.
Vinculado al activismo cívico		
Transparencia Internacional	Consultor, formador y colaborador cercano especializado en política local	Seguimiento gratuito de las actividades
Civic Activism Consultant	Dirige y realiza el seguimiento del activismo cívico	
Unión de profesores de Sisian	Colaborador para la integración de la población joven en el proyecto de desarrollo comunitario	Equipamiento para los estudiantes
Escuelas Secundarias de Shaghat y Darbas	Los directores realizan el seguimiento de las actividades junto con los estudiantes	Uso de la escuela
Centro Cívico de Sisian	A través del FAVL ofrecen formación cívica en el área de Sisian	Descuentos en sus servicioss
Investigación marketing		
Agencia estratégica de desarrollo	Posibilidades iniciales del mercado de Sisian, estrategia para los productos lácteos y estudio de mercado para las lentejas y los garbanzos	Estudios
AMERIA	Oportunidades del mercado de fruta y de escaramujo	Estudios
VISTAA	Mercado de ovejas y corderos	Estudios

(Continúa en pág. siguiente.)

(Viene de la página anterior.)

ORGANZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	CONTRIBUCIÓN AL PROYECTO
Actividades AGI y de diversificación		
ONG Centro para el comercio de la agricultura y el desarrollo rural	Colaborador de Tolors Milk Association, especialmente para el proyecto pastos en montaña. Ofrece también consejo para el resto de las actividades lecheras de ACH	$2.000 para el proyecto de pastoreo en la montaña
ONG Green Lane Agricultural Support	Especialista en cooperativas para Tolors Milk Association y potenciales nuevas cooperativas lecheras, especialista en leguminosas para la formación sobre garbanzos y la supervisión de pruebas y mejora de pastos	Facilitan, con expertos, contactos y laboratorios, los ensayos o pruebas necesarios
SHEN	Posibilidades de micro-finanza para los beneficiarios	Consejos en micro-finanzas
FAO	Coordinación de las actividades en el pueblo de Salvard (proyecto de miel y de renovación de escuela) en el marco del proyecto piloto de la FAO de desarrollo sostenible de la montaña	10.000$ - 15.000$?
ONG Agencia estratégica de desarrollo	Puesta en marcha de un proyecto de para-veterinarios	En especie: personal y oficina
Formaciones		
Responsable financiero de la comunidad A.	Imparte formaciones sobre la gestión de la política local	
USDA – CARD	Los antiguos empleados y actuales formados por ASDA como expertos lecheros, son reclutados para el programa de formación de ACH	Los empleados actuales imparten formaciones especiales gratuitas a los para-veterinarios
Eco-Sys	Impartiendo formación sobre una mejor utilización de los recursos comunitarios	

ANEXO 10: TEMAS DE FORMACIÓN

Formación del grupo ***# de sesiones:* 7 /2,5 horas cada una** *Temas Tratados:* Concepto del trabajo en grupo Etapas del desarrollo del grupo Encuadrar y motivar Modelos de toma de decisiones Los miembros del grupo: sus funciones y sus responsabilidades Gestión de conflictos en el equipo Planificación estratégica	***Escritura del plan de negocio*** ***# de sesiones: 5/2,5* horas cada una** *Temas tratados:* Introducción a la planificación Estructura del plan de negocio Formación del grupo/la compañía y descripción Estructura de la organización Plan de marketing Plan de producción Plan financiero Gestión del riesgo
Gestión ***# de sesiones: 5*/2,5 horas cada una** *Temas Tratados:* Introducción a la gestión Planificación Formulación y puesta en marcha de la estrategia Toma de decisiones Encuadrar y motivar Comunicación Control	***Formación sobre reglamento interno*** ***# de sesiones: 2*/2,5 horas cada una** *Temas tratados:* Concepto de entidad legal Registro de las entidades legales, reinscripción y liquidación de cara al estado Estructura de regulación interna para las ONG y las organizaciones con base comunitaria Elaboración de un reglamento interno
Contabilidad ***# de sesiones: 8*/2,5 horas cada una** *Temas tratados:* Concepto de la contabilidad y de las finazas Contabilidad de los activos circulantes Contabilidad del inmovilizado Contabilidad de la tesorería Contabilidad de inventario Contabilidad de los prepagos Contabilidad de las cuentas de explotación y de otras cuentas cliente Contabilidad de los pasivos exigibles Contabilidad de las acciones ordinarias Contabilidad des préstamos Contabilidad de los ingresos Contabilidad de gastos Presentación de estados financieros Contabilidad analítica Plan de tesorería Cuentas vinculadas al presupuesto del estado, al seguro y a la seguridad social Impuestos	

ANEXO 11: EJEMPLO DE REGLAMENTO INTERNO

1. Puntos generales

1.1. El grupo «Zor-Zor» (en adelante denominado «el grupo») es el grupo de beneficiarios de la AGI fundada en el seno del programa de desarrollo comunitario de ACH. Los miembros del grupo son elegidos en función de los criterios establecidos en el punto 6.1.

1.2. Desde su registro legal, el grupo ostenta la condición de persona jurídica y actúa según la legislación civil, las demás leyes _____ y está sometido a la legislación en vigor.

1.3. La dirección postal del grupo es: _____.

2. Objetivos y áreas de intervención

2.1. Los objetivos del grupo son:

2.1.1. Conseguir un beneficio a través de la actividad económica y distribuirlo en partes iguales entre sus miembros.

2.2. Las áreas de intervención de las actividades del grupo son:

2.2.1. La cría de corderos y otras actividades agrícolas.

2.2.2. Cualquier clase de actividad no prohibida por ley.

3. Derechos y obligaciones

a) Desde su registro legal, el grupo ostenta la condición de persona jurídica y según la legislación vigente, los siguientes derechos y obligaciones:

b) El grupo dispone de bienes en propiedad y si no cumple sus obligaciones podrá ser sancionado; el grupo puede firmar contratos, adquirir y poner en práctica derechos materiales y derechos materiales no personales; puede tener obligaciones, actuar como demandante o defensor en la sala de audiencia o responder ante los tribunales.

c) El grupo tiene su cuenta (en moneda _____) en el banco nacional _____ y en un banco extranjero.

d) El grupo podrá ser fundador (miembro fundador) de otra sociedad salvo en los casos previstos por ley.

e) El grupo tiene los siguiente derechos:

Obtener la propiedad por todos los medios no castigados por ley de _____, y las garantías; derecho a utilizarlos y administrarlos así como las ganancias y demás resultados útiles que generen.

Constituir él mismo, recursos financieros, incluidos bonos; acceder a los bancos y préstamos comerciales de la moneda de la República de _____ o de otros países; publicar y distribuir los títulos bursátiles.

Vender, alquilar, cambiar y transferir los derechos de propiedad por todos los medios autorizados por la ley, depositar y empeñar.

Exportar e importar su propiedad y los productos fabricados, comprados u obtenidos legalmente en el marco de los procedimientos establecidos por ley; realizar servicios y trabajos para personas jurídicas extranjeras y/o organizaciones o particulares, utilizar sus servicios y trabajos, realizar inversiones en otros países según lo establecido legalmente, constituir personas jurídicas y/o participar en otras personas jurídicas y/o aprovechar otros derechos.

El grupo está obligado a:

Llevar una contabilidad de empresa y presentar un informe estadístico según los procedimientos establecidos por la ley u otros documentos jurídicos.

Firmar contratos con los trabajadores de la sociedad.

Responsabilizarse y asumir los daños en caso de incumplimiento de contrato o de violación de los derechos de propiedad de otras personas.

Declarar la quiebra del grupo según los procedimientos establecidos por la ley cuando no sea posible cumplir las condiciones del prestamista.

Aportar reservas sobre los documentos del grupo (legislación del grupo, documentos acreditativos de los derechos de propiedad, documentos internos del grupo, informes anuales, contabilidad de empresa de los diferentes departamentos y organizaciones, actas de las reuniones de los organismos gubernamentales, otros documentos exigidos por las leyes de _____ y otros documentos jurídicos).

Cumplir las demás obligaciones definidas por la Ley y el presente reglamento.

4. Propiedad

4.1. El grupo es propietario:

4.1.1. De la propiedad presentada al grupo vía contrato de presentación caritativa en el seno de un programa de desarrollo de seguro personal de ACH.

4.1.2. De las inversiones de los miembros del grupo y de la propiedad derivada de esas inversiones.

4.1.3. De los bienes y de la propiedad obtenidos a través de las actividades económicas del grupo.

4.1.4. Del beneficio producido.

4.1.5. De la propiedad obtenida por los medios autorizados legalmente.

4.2. La inversión de los miembros del grupo puede consistir en dinero, títulos de bolsa, cualquier propiedad o derecho de propiedad así como otros derechos de estimación monetaria.

4.2.1. De la evaluación pecuniaria de los depósitos no monetarios invertidos por los miembros del grupo, o terceros integrados en el grupo, y aprobados unánimemente por la asamblea general.

4.3. El capital está formado en el grupo. Este capital está formado por las partes retenidas anualmente sobre el beneficio.

4.3.1. Las partes en capital de reserva derivadas del beneficio, corresponden al 5% del beneficio neto anual.

4.3.2. Los procedimientos de gastos para el capital reservado son definidos por dos tercios de los miembros del grupo participantes en la Asamblea General.

5. Fondo intocable

5.1. El fondo intocable del grupo está formado por los principales medios otorgados al grupo en el seno del programa de desarrollo del seguro personal de las comunidades del pueblo. Los miembros del grupo no tienen el derecho a venderlos, repartirlos entre ellos, prestarlos o empeñarlos.

5.2. La lista de los principales medios registrados dentro del fondo intocable está confirmada en el contrato de presentación caritativa.

5.3. El fondo intocable puede ser aumentado.

5.3.1. La cuestión de disminuir los ingresos del fondo intocable puede discutirse solamente una vez a lo largo de los cinco años.

5.4. Fuera del fondo intocable del grupo, los miembros tienen una participación igual, en caso de propiedad restante. Las personas que rescindan su adhesión o que hayan sido excluidas debido a una decisión de la Asamblea General, no tienen parte en el fondo intocable.

5.5. Los daños causados por una actividad ilegal o una inactividad del grupo durante la puesta en marcha de las actividades económicas, deben ser asumidos por la(s) persona(s) responsables(s) durante el periodo establecido a

través de acuerdo interno. Si el conflicto no puede ser resuelto por acuerdo interno, las relaciones deben ser coordinadas en función de los procedimientos establecidos por la ley de _____.

6. Adhesión

6.1. Pueden formar parte del grupo como miembros del mismo aquellos que tengan residencia permanente en la comunidad desde hace un año o más y cualquier persona de más de 16 años que cumpla las siguientes condiciones:

6.1.1. Falta de medios de producción/sueldo, de técnicas agrícolas, de animales o incapacidad para obtenerlos o utilizarlos.

6.1.2. Familias numerosas con miembros inactivos.

6.1.3. Familias que no reciban ayuda de otras organizaciones.

6.1.4. Familias que no reciban ayuda pecuniaria o de otro tipo de un pariente refugiado.

6.1.5. Familias monoparentales o aquellas en las que la mujer es el jefe de familia.

6.1.6. El miembro/candidato a ser miembro debe ser considerado por el comité del pueblo como una persona activa, concienzuda, responsable y trabajadora y debe ser capaz de realizar trabajos físicos dentro del grupo.

6.1.7. El miembro/candidato a ser miembro debe estar de acuerdo en trabajar con el grupo generador de ingresos y debe comprometerse a respetar el reglamento en vigor.

6.2. Solamente un miembro de cada familia de la comunidad puede formar parte del grupo.

6.3. El número de miembros del grupo no debe descender durante los dos primeros años de actividad.

6.3.1. La Asamblea General del grupo admite un nuevo miembro, conforme a los criterios establecidos en el presente reglamento, a partir de los candidatos propuestos por el comité del pueblo, en un plazo de 10 días. Los miembros dimiten ellos mismos a lo largo del periodo definido en el punto 6.3 de este reglamento o son excluidos del grupo según los procedimientos establecidos en este reglamento.

6.4. Para poder formar parte del grupo como miembro se debe presentar una candidatura, entregar una copia del documento de identidad, dos fotos, rellenar el cuestionario adecuado y pagar los gastos de inscripción y dossier definidos por la Asamblea General del grupo.

6.4.1. Hay que evitar en lo posible rechazar candidatos.

6.4.2. El período de prueba puede ser definido por la Asamblea General del grupo.

6.4.3. Las personas que superen el periodo de prueba, cumplan los criterios definidos por este reglamento y hayan pagado los gastos de inscripción, pueden ser miembros autorizados del grupo, aprovechar sus derechos y aceptar las responsabilidades establecidas.

6.4.4. Durante todo el periodo de prueba los miembros inscritos no podrán aprovecharse de los derechos mencionados en los puntos 7.1.2 y 7.1.5, pero tendrán todas las obligaciones atribuidas a los miembros del grupo por este reglamento.

7. Derechos y obligaciones de los miembros

7.1. Los miembros del grupo tienen los siguientes derechos:

7.1.1. Participan en las reuniones de la Asamblea General.

7.1.2. Eligen y son elegidos para los puestos de responsabilidad.

7.1.3. Participan en las disposiciones adoptadas por el grupo.

7.1.4. Aportan sus sugerencias.

7.1.5. Participan en los trabajos de control de las actividades del grupo.

7.1.6. Reciben su parte del beneficio neto.

7.1.7. Aceptan las demás responsabilidades definidas por este reglamento o por los responsables del grupo.

7.1.8. Pueden rescindir su adhesión unilateralmente en cualquier momento.

7.1.9. En caso de dimisión, pueden pedir su parte del capital.

7.2. Los miembros del grupo están obligados a:

7.2.1. Someterse a este reglamento y a las decisiones de las autoridades.

7.2.2. Realizar concienzudamente las tareas encomendadas por las autoridades o mencionadas por este reglamento, así como las actividades aceptadas.

7.2.3. Participar en toda actividad útil para la sociedad decidida por la Asamblea General del grupo.

7.2.4. Crear una atmósfera de cooperación, de ayuda mutua y de respeto dentro del grupo.

7.2.5. No divulgar datos confidenciales sobre la economía del grupo.

7.2.6. Demostrar iniciativa en el trabajo general. En caso de volumen de trabajo diferente al de otros miembros del grupo tiene el deber de informar al jefe de departamento y adquirir más responsabilidades.

7.2.7. Informar inmediatamente por escrito a la comisión de inspección sobre aquello que puede tener efectos perjudiciales para las actividades del grupo.

7.2.8. Decidir, con la ayuda de las autoridades, sobre cualquier cuestión que se derive de las actividades realizadas. En caso de no hallar soluciones satisfactorias se puede acudir a los procedimientos citados en la ley de la República de Armenia.

7.2.9. Cubrir las pérdidas (dinero, propiedades, trabajo suplementario o su parte del beneficio neto) en caso de perjuicio causado al grupo por acción u omisión propia.

7.2.10. Aceptar el resto de las obligaciones estipuladas por el presente reglamento o la ley de _____.

7.3. Los miembros del grupo pueden ser excluidos o castigados por decisión de la Asamblea General del grupo en caso de violación de las decisiones de este reglamento.

7.4. La Asamblea General, el director del grupo y el consejo del comité del pueblo pueden imponer los castigos sumarios siguientes en caso de violación del presente reglamento:

7.4.1. Reprimenda.

7.4.2. Amonestación.

7.4.3. Amonestación grave.

7.4.4. Despido.

7.5. El miembro puede ser despedido del grupo, solamente por decisión de la Asamblea General.

7.6. El miembro castigado puede apelar a la decisión del director de grupo solamente en la Asamblea General del grupo.

7.6.1. La decisión de la Asamblea General del grupo no puede ser revocada.

7.6.2. Se puede solicitar la decisión del consejo del comité del pueblo sobre la penalización solamente en caso de que lo decidan dos tercios de los miembros de la Asamblea General del grupo.

8. Asamblea general

8.1. La Asamblea General del grupo es el órgano de gobierno más elevado del grupo.

8.2. La Asamblea General del grupo es válida si dos tercios de los miembros participan en ella.

8.3. Los miembros del grupo no pueden transferir su derecho de voto a otro miembro del grupo en la Asamblea General.

8.4. Cada miembro de la Asamblea General del grupo tiene derecho a un voto.

8.5. El presidente del grupo es responsable de la Asamblea General del grupo.

8.6. La Asamblea General del grupo se reúne dos veces al año.

8.7. La Asamblea General del grupo tiene los siguientes derechos:

8.7.1. Aportar cambios y añadidos al reglamento y aprobarlo con nuevas ediciones.

8.7.2. Aprobar la adhesión de nuevos miembros y las dimisiones.

8.7.3. Elegir a los miembros del órgano de gobierno y quitar las responsabilidades.

8.7.4. Aprobar los informes anuales del órgano de gobierno.

8.7.5. Aprobar las actividades, la planificación y el presupuesto anuales.

8.7.6. Establecer los procedimientos de distribución, el lugar, la fecha y la duración.

8.7.7. Formar grupos de comités temporales con tareas definidas y aprobar sus informes.

8.7.8. Formar grupos de comités permanentes para las cuestiones de disciplina y coordinar sus actividades.

8.7.9. Devolver el título de «Miembro Honorario» a ciertos miembros.

8.7.10. Aportar cambios en el fondo indivisible.

8.7.11. Fijar un porcentaje de exclusión de beneficio objetivo durante la distribución.

8.7.12. Dar recompensas, premios de ánimo o diplomas a ciertos miembros.

8.7.13. Tomar las decisiones de reforma y liquidación del grupo.

8.8. Las decisiones de los puntos 8.7.1 y 8.7.13 de este reglamento entran en vigor con la aprobación del consejo del comité del pueblo.

8.9. Las responsabilidades de la Asamblea General del grupo no pueden ser transmitidas a otros miembros.

8.10. Más de la mitad de los miembros del grupo, un tercio del consejo del comité del pueblo o un tercio de la comisión de inspección están autorizados a celebrar Asambleas Generales Extraordinarias para resolver los problemas que incumban a la responsabilidad de la Asamblea General.

8.11. La Asamblea General del grupo se celebra según el orden de la Asamblea General Ordinaria y está autorizada a discutir solamente las cuestiones para las que se reúne.

9. Procedimiento de la Asamblea General para la toma de decisiones

9.1. Las decisiones de la Asamblea General del grupo se toman por mayoría simple de los participantes salvo en los puntos 8.7.1 – 8.7.2 – 8.7.9 - 8.7.10 y 8.7.11, que son aceptados por voto a favor de los dos tercios de los miembros.

9.1.1. Las decisiones referidas a la liquidación, la reforma del grupo y la baja de los fondos indivisibles pueden ser tomadas solamente por voto unánime de la Asamblea General.

10. Director del grupo

10. 1. La Junta directiva está encargada de la gestión ejecutiva y colectiva de las AGIs.

10. 2. La Junta es elegida por la Asamblea General del grupo para un año y está compuesta por tres miembros.

10. 3. Los miembros de la Junta son el Presidente/cabeza del grupo, el contable y el cajero.

10. 4. La Junta se remite a la Asamblea General para las actividades generadoras de ingresos.

10.4.1. El informe es aprobado con el voto de los dos tercios de la Asamblea General.

10.4.2. Si el informe no es aprobado, la Asamblea General del grupo forma un comité temporal que debe proporcionar a la Asamblea General Extraordinaria del grupo las conclusiones correspondientes en el plazo de 10 días.

10. 5. La Junta puede formar departamentos para realizar las actividades. Los responsables de los departamentos son nombrados y despedidos por la Junta.

10. 6. Las reuniones de la Junta tienen lugar al menos dos veces al mes.

10. 7. La Asamblea General Extraordinaria del grupo se celebra a petición de la mitad de los miembros del grupo y por iniciativa del presidente del consejo, un tercio de los miembros del consejo o a solicitud de la comisión de inspección en función del orden del día de las empresas.

10. 8. Las reuniones de la Junta del grupo se celebran si está presente más de la mitad de sus miembros.

10. 9. Las decisiones del grupo se toman por mayoría simple de sus miembros.

10.10. Los miembros de la Junta tienen derecho a un voto.

10.11. La Junta tiene los siguientes derechos:

10.11.1. Nombrar al director ejecutivo.

10.11.2. Aprobar el plan y el calendario de trabajo y aportar las modificaciones necesarias.

10.11.3. Contratar empleados permanentes o por contrato o despedir según el parecer del presidente de la Junta.

10.11.4. Confirmar las fichas de puesto de los empleados.

10.11.5. Confirmar los informes de trabajo y los balances.

10.11.6. Fijar la fecha, el lugar, la duración y el orden del día de la Asamblea General Ordinaria.

10.11.7. Controlar las actividades generadoras de ingresos.

10.12. Los miembros de la Junta tienen los mismos derechos y deberes que todos los miembros.

11. Presidente de la Junta

11.1. El presidente de la Junta es elegido por la Asamblea General por un año.

11.2. La Asamblea General del grupo establece los procedimientos de anuncio y de inscripción del candidato al puesto de presidente así como el orden de preparación de las papeletas de voto.

11.3. El presidente de la Junta es elegido por voto secreto.

11.4. Resulta elegido el candidato que obtenga la mayoría simple.

11.4.1. Si se presentan a las elecciones más de dos candidatos y ninguno consigue la mayoría, tiene lugar una segunda ronda entre los dos candidatos que han obtenido más votos. Es elegido el candidato que, entre los dos, obtenga la mayoría de los votos.

11.4.2. Si se presenta un solo candidato se considera elegido cuando obtiene más de la mitad de los votos.

11.5. La retirada de la candidatura del presidente de la Junta es adoptada por dos tercios de los votos de los miembros de la Asamblea General.

11.6. El presidente de la Junta:

11.6.1. Lleva a cabo la gestión del grupo.

11.6.2. Concluye los contratos, los acuerdos y certifica otros documentos en nombre del grupo.

11.6.3. Nombra y despide a los miembros del personal.

11.6.4. Inscribe la participación de los miembros en el libro de registro de las actividades del grupo.

11.6.5. Otorga las credenciales.

11.6.6. Dirige la Asamblea General del grupo y las reuniones de la Junta.

11.6.7. Representa al grupo en colaboración con otras organizaciones.

11.6.8. Verifica los documentos financieros del grupo.

11.6.9. Tiene otras competencias definidas por este reglamento y la ley de la República de Armenia.

11.7. El presidente de la Junta recién elegido ocupa su puesto desde el fin del mandato del antiguo presidente.

11.8. El presidente de Junta recién elegido ocupa su puesto 10 días después de la elección.

11.9. El mandato del presidente puede ser interrumpido por la solicitud de dos tercios del grupo de la Asamblea General o de la Junta si:

11.9.1. El presidente abusa de su poder.

11.9.2. El grupo sufre financiera o moralmente debido al incumplimiento de sus obligaciones por parte del presidente o por su mala gestión.

11.10. El presidente tiene derecho de veto en la reunión del consejo.

12. Control financiero y económico

12.1. La comisión de inspección elegida por la Asamblea General de la organización por un periodo de dos años está compuesta por tres miembros y controla las actividades financieras y económicas del grupo.

12.2. La comisión de inspección mantiene reuniones al menos una vez al mes. Podrán celebrarse reuniones especiales a petición de un tercio del grupo, miembros de la comisión, del presidente de la Junta o de los miembros de la Junta.

12.3. El presidente de la comisión de inspección es elegido por mayoría durante la reunión de la comisión de inspección.

12.4. La comisión de inspección alcanza quorum cuando dos tercios de sus miembros participan en la reunión. Las decisiones de la comisión son adoptadas por mayoría. El voto del presidente es decisorio en caso de igualdad de votos.

12.5. La comisión de inspección del grupo tiene derecho a verificar las actividades económicas y financieras del grupo y a estar al corriente de todos los documentos.

12.6. Los miembros de la Junta del grupo deben facilitar las informaciones necesarias y las explicaciones que solicite la comisión de inspección del grupo.

12.7. La comisión de inspección del grupo verifica los informes anuales del grupo y los balances y formula conclusiones / recomendaciones en consecuencia.

12.8. La comisión de inspección está obligada a solicitar una reunión extraordinaria de la Junta o una Asamblea General Extraordinaria si:

12.8.1. Están en juego los intereses del grupo.

12.8.2. Se aprecia un abuso de poder por parte de agentes del grupo.

12.9. El procedimiento de la cobertura de gastos de la comisión de inspección del grupo está definido por la Junta.

12.10 Se puede integrar una auditoría para verificar en dos veces las actividades financieras y económicas del grupo por la Asamblea General del grupo.

13. Contabilidad de empresa e informe financiero

13.1. El grupo realiza una contabilidad de empresa y proporciona informes financieros y estadísticos según los procedimientos establecidos por la ley de la República de Armenia.

13.2. El contable del grupo es responsable de la contabilidad de empresa y es al mismo tiempo un miembro de la oficina. Es elegido por la Asamblea General del grupo.

13.3. La Junta del grupo es responsable de la calidad de la organización de la contabilidad de empresa del grupo y de su veracidad, de la realización oportuna de informes anuales, financieros y estadísticos y de su difusión a los organismos de estado así como de la información sobre el grupo facilitada a los acreedores del grupo y a los medios de comunicación.

14. Reparto del beneficio

14.1. El beneficio neto derivado de las actividades económicas del grupo es repartido entre los miembros del grupo a partes iguales.

14.2. El beneficio repartido está calculado disminuyendo del total todos los gastos directos e indirectos de los ingresos anuales, los gastos necesarios previstos para la producción y el cálculo de salarios del año siguiente.

14.2.1. El cálculo de salarios se hace en función de la hoja de ausencias.

14.2.2. La Asamblea General del grupo puede fijar el importe de los salarios para cada norma laboral basándose en las tarifas vigentes en la región.

14.3. La fecha de distribución del beneficio, el lugar y el momento son establecidos por la Asamblea General.

14.4. El control de la distribución del beneficio es llevado a cabo por el consejo para cada actividad.

14.5. La comisión de distribución es elegida por los miembros de la Asamblea General que distribuyen entre cada uno.

14.6. Las disputas que tienen lugar en el transcurso del reparto se deben resolver a través de negociaciones.

15. Reforma del grupo y liquidación

15.1. Las actividades del grupo finalizan por la liquidación del mismo sin que pueda transferir sus derechos y obligaciones a otras personas.

15.2. El grupo puede ser liquidado por decisión de la Asamblea General o de un tribunal.

15.3. La Asamblea General puede tomar la decisión de la liquidación solamente por unanimidad.

15.3.1. La decisión de la Asamblea General en cuanto a una liquidación entra en vigor desde su aprobación por el consejo.

15.4. La comisión de liquidación, en caso de liquidación del grupo, utiliza los bienes restantes (después de haber realizado los pagos obligatorios y satisfecho a los acreedores) como está establecido por el organismo que ha tomado la decisión de la liquidación para la realización de los objetivos legalmente establecidos.

15.5. El grupo puede ser reorganizado como consecuencia de una decisión de la Asamblea General según los procedimientos establecidos.

ANEXO 12: EJEMPLO DE UN ESTUDIO DE MERCADO

Resumen

La finalidad de este estudio es evaluar la industria de la oveja, el mercado del cordero y la oveja en Armenia: compradores potenciales, posibilidad de utilizar la oveja en la producción de salchichas, la venta de leche en una región determinada (Syuniq), las preferencias de los compradores, el mercado de la lana, la posibilidad de cría de oveja en la zona de Syuniq a Sisian…

En el estudio se han realizado 220 entrevistas con clientes, 18 con vendedores en tiendas, 5 con vendedores en mercados, 5 con gerentes de restaurantes, 3 con carniceros, 3 con productores de lana y 5 con productores de leche, con el fin de determinar si existe un mercado potencial para el cordero/oveja (leche, carne y lana) en Armenia en general y más concretamente para los restaurantes. Las entrevistas fueron realizadas entre los días 1 al 30 de junio de 2004.

Es evidente que el consumo de cordero y oveja es estacional (durante el verano se organizan numerosos pic-nics aumentando así su consumo en ese periodo) y que las personas consumen esta carne principalmente para variar el menú de sus invitados. De las encuestas de consumo realizadas se deriva que el tipo de carne más consumida es la de buey.

El estudio ha subrayado que existe una demanda especial de leche de oveja pues los importadores quieren productos lácteos y queso de cabra, lo que no resulta frecuente en Armenia. Existen varios mercados con demanda de leche de oveja y quesos de cabra. Es importante señalar que las fábricas de producción de leche y queso no utilizan la leche de oveja ya que no es de muy buena calidad (utilizan solamente la leche transformada dentro de ciertas condiciones higiénicas y conservada y repartida en cubas de refrigeración especiales).

Las entrevistas revelan que hay un mercado potencial de lana blanca para los que trabajan la lana. La demanda de este tipo de lana aumenta anualmente ya que es cada vez más utilizada principalmente por las fábricas de alfombras.

Igualmente existe un mercado potencial para el cordero/oveja consumido en los restaurantes que lo han incluido en su menú de forma regular. Los restaurantes de la «Barbeque Street» (región del centro, calle Proshyan) prefieren un producto de calidad certificada, con precios razonables.

Las entrevistas con los fabricantes de productos cárnicos pusieron de manifiesto que las fábricas no utilizaban el cordero/oveja para sus productos pero sí tenían cierta experiencia en la fabricación de salchichas con carne de cabra. Tengamos en cuenta que la carne de cordero/oveja puede ser utilizada para los productos semi-cocidos.

Los mercados de transformación de la carne y la leche se encuentran en la fase inicial de su desarrollo.

Del análisis general se desprende que sería recomendable una estrategia combinada para la cría de variedades apropiadas de oveja que permitirían diferenciar el mercado con propuestas de productos distintos tales como una lana de calidad superior, leche y cordero/oveja.

Introducción

Es esencial comprender los factores determinantes y las principales tendencias de consumo de cordero para que la industria pueda desarrollar una producción adecuada y estrategias de marketing específicas para Armenia.

El cordero es el tipo de carne doméstica más antigua. Es criado desde hace más de 9000 años en Oriente Medio y, mientras que en algunos países es consumido de forma estacional (en primavera), en un gran número de ellos es la mayor fuente de consumo de carne.

Durante miles de años el cordero y la oveja han constituido la mayor fuente de consumo de carne y en la actualidad continúa siendo altamente consumido. Es importante conocer las tendencias del mercado con el fin de desarrollar o mejorar aspectos concretos de la producción. Es necesario estudiar de manera global el nivel de consumo, la preferencia de los consumidores para las comidas a base de carne, las preferencias y la situación de los mercados de leche y de lana.

La situación del mercado de la oveja y el cordero en Armenia

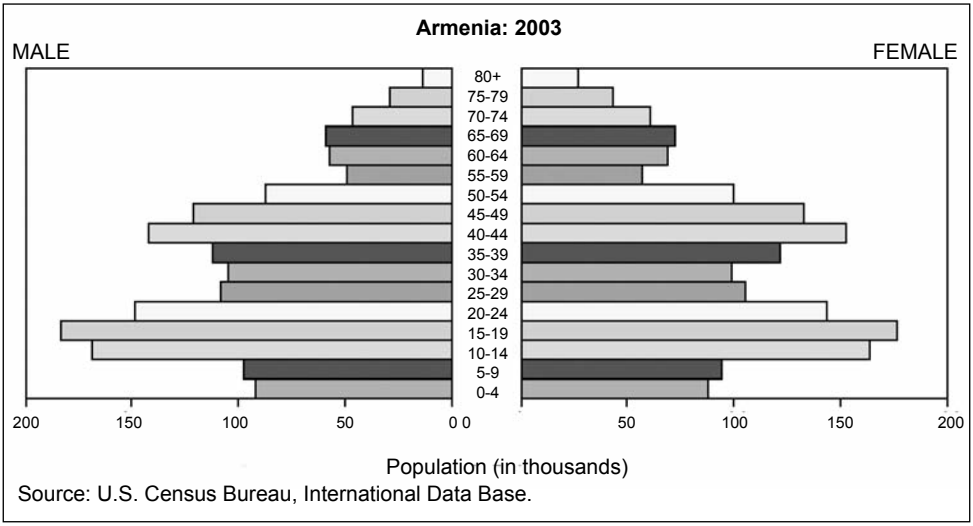
1. Demografía de Armenia

Según el *libro anual de estadísticas* de Armenia del año 2003, la población ascendía a más de 3,2 millones de personas a 1 de enero de 2003. El informe por género y edad se presenta en el gráfico 1. De él se desprende la existencia de un equilibro en cuanto a género en la mayoría de los tramos de edad.

2. La situación del mercado del cordero y de la oveja en Armenia: análisis de la industria, situación del mercado de la leche, la carne y la lana

Desde 1995 la industria alimentaria es uno de los principales sectores de la economía armenia y representa actualmente el 59% de la industria de transformación de materias primas del país. La preparación industrial de alimentos está especializada principalmente en la producción de conservas de frutas y verduras (zumos de frutas,

Gráfico 1 Pirámide de población de 2003 – reparto de la población por edades y sexo en el año 2003



confituras, purés o salsas de tomate, marinados, comidas para bebés, etc), en las bebidas (vino, cerveza, champán, agua mineral, etc), en la carne y los productos cárnicos (carne ahumada, salchichas, etc), en la leche y demás productos lácteos (quesos, leche cuajada, crema agria, helados, etc) y en la harina y el pan, en el tabaco, cigarrillos…

El *libro anual de estadísticas* de Armenia estima la producción agrícola total en 377.000,6 millones de drams armenios en 2003, en baja continua desde hace 5 años. Dentro de esta producción agrícola, la cría de animales produjo 151.000 millones de drams armenios (AMD) en 2002, de los cuales 9.000,3 millones provinieron de organizaciones comerciales y 141.000,7 millones de las producciones familiares.

De los datos (principales indicadores de las pequeñas granjas en 2002) se desprende que el ganado más importantes son las aves de corral, seguido de cerca por las cabras y ovejas. La cantidad de carne consumida, aparte de las aves, varía en función del precio.

El libro anual de estadísticas estima en 541.100 el número de cabezas de ganado, corderos y cabras, en 2002. Esta cifra ha descendido notablemente en comparación con las 558.900 cabezas de 2001. Las organizaciones comerciales y explotaciones familiares produjeron 79 toneladas de carne, 489,5 toneladas de leche y 1.120 toneladas de lana en el año 2002. La mayor parte de la producción de estos tres grupos fue generada por las explotaciones familiares.

Hay que tener en cuenta que la producción de carne de las organizaciones comerciales ha aumentado significativamente en 5 años pasando de 0,3 a 3,2 toneladas res-

pectivamente en los años 1998 a 2002. Esto es igualmente válido para la leche producida por las explotaciones familiares: la producción de leche pasó de 444,9 a 486,7 toneladas en 2002. Este aumento está íntimamente unido al crecimiento del mercado del queso y al aumento en la fabricación de productos lácteos- sobretodo de empresas de transformación y solicitudes en los mercados locales y extranjeros.

La leche de oveja constituye solamente una pequeña parte de este volumen total. En la actualidad existen problemas de calidad y de condiciones higiénicas en la producción de leche de oveja puesto que la leche de oveja fresca tiene un sabor único. Existen así mismo problemas en el reparto de la leche.

El aumento de la producción de carne por parte de las organizaciones comerciales y la bajada de la de las explotaciones familiares están unidos a la demanda de una calidad superior en la matanza y de una certificación de la carne.

Hay que tener en cuenta que el número de animales ha aumentado en 5 años (de 1999 al 1 de enero de 2003). El número de ovejas y de cabras ha pasado de 546.300 a 602.600 cabezas. El aumento puede explicarse por la mejora de los niveles de vida en Armenia así como por el desarrollo de la economía.

En el análisis general del mercado hay que hacer referencia también a la producción de los principales bienes agrícolas por habitante y al consumo de estos bienes. Hay que indicar que la producción de la mayor parte de los bienes agrícolas ha aumentado en un periodo de 5 años, salvo la de las frutas (que ha descendido ligeramente) y la de las patatas (que ha permanecido estable). La producción de carne total por habitante era de 15,6 kg en el año 2002; la producción de leche era de 152,4 kg.

El desglose del nivel de consumo muestra que la carne (incluidas las aves de corral y el pescado) era de un 17,7% en 2002, lo que suponía un aumento en relación con los años anteriores. La carne es considerada como un producto caro por la población general.

El cuadro de consumo de los principales productos alimentarios del hogar muestra que el consumo más débil es el de la carne de oveja, con un 0,9 kg por habitante, comparado con el de vaca que es de 6,4 kg, el de cerdo es de un 1,4 kg y el de pollo de 3,6 kg. Sin embargo hay que señalar que el consumo de oveja sí aumentó en el periodo de 6 años, desde 1996 a 2002.

Objetivo de la investigación

La finalidad de este estudio es evaluar la industria de la oveja, el mercado del cordero y de la oveja en Armenia: compradores potenciales, posibilidad de utilizar la oveja en la producción de salchichas, la venta de leche en una región determinada (Syuniq), las preferencias de los compradores, el mercado de la lana, la posibilidad de cría de la oveja en la zona de Syuniq a Sisian…

Se examinarán en particular factores tales como los precios de oveja al detalle, de la vaca, del cerdo y del pollo, las preferencias de los clientes, la industria de transformación de leche y carne para conocer su impacto sobre la demanda de oveja a largo plazo. También se integran en este estudio las sociedades de transformación de la lana.

Datos de la investigación: entrevistas ejecutivas y encuestas

Se han realizado un total de siete entrevistas y encuestas desde el 1 al 30 de junio de 2004.

Han sido agrupados en encuestas a clientes, en mercados y en restaurantes y en entrevistas a transformadores de leche, de carne y de lana. Las entrevistas y los estudios se presentan a continuación.

3. Encuestas al cliente

Preparación de la encuesta: antes de la puesta en marcha de la encuesta se realizó el siguiente trabajo de preparación:

Se elaboró un cuestionario piloto de 3 páginas para el cliente y se testó en dos regiones (Centro & Shengavit). De estas entrevistas piloto se obtuvieron sugerencias que mejoraron el cuestionario haciéndolo más corto (7-10 minutos máximo) y más sencillo.

Metodología de la encuesta al cliente: Se realizaron 220 entrevistas a consumidores que realizaban sus compras en diez regiones de Yerevan. En cada región, cerca de las tiendas de alimentos, se preguntó a 20 personas al azar. Las entrevistas se realizaron del 10 al 24 de junio de 2004. Los resultados se consideran como una evaluación cuantitativa y pueden ser proyectados estadísticamente a la escala industrial.

Como el centro es la región más grande de Yerevan y comprende además el centro de la ciudad, se tomó la decisión de realizar la entrevista a 40 personas en esta región en lugar de a 20. Entre los clientes de la región centro se encontraban también las personas que, viviendo en otras regiones, realizaban sus compras aquí después del trabajo. La información que ofrecieron es considerada como información propia de la región central. Los entrevistadores se presentaban como estudiantes con el fin de lograr la máxima comodidad en los entrevistados y que sus respuestas fueran lo más correctas posible.

Demografía de las personas interrogadas en la encuesta a clientes: De las 220 personas interrogadas, 58% eran mujeres y 42% hombres ; el tamaño de la familia en más de la mitad de los casos era de 4-5 miembros y 50% estaban en la franja de edad de 36-50 años. 54% de las personas encuestadas tenía nivel universitario, sólo el 1% tenía 8 años de escolarización. El resto de los entrevistados tenía un nivel de escuela secundaria lo que corresponde a una escolarización hasta los 10 años en el sistema escolar armenio.

Encuesta a cliente: El entrevistador anota las preferencias del consumidor en sus compras de carne integrando el cordero/la oveja en 3 ocasiones: «comida de cada día», «comida con invitados» y «pic-nic». La frecuencia de las compras se precisaba con los siguientes cuatro tiempos: «todos los días», «una a dos veces por semana», «una a dos veces al mes» y «una a dos veces al año» y según quién las realizaba: «yo mismo», «cualquiera», «marido o esposa» y «otro».

Este acercamiento ha permitido establecer las preferencias de los clientes en cada una de esas 3 ocasiones, poniendo de manifiesto la frecuencia de las compras y el comprador por mes y por tipo de carne.

El consumo de vaca predomina comparado con el consumo de otras carnes. En segundo lugar encontramos el pollo y en tercero el pescado. El consumo de oveja se encuentra en quinta posición, después del cerdo. En la cultura armenia las comidas están principalmente elaboradas con vaca y pollo. El pescado, producto fresco y menos caro, se utiliza para sustituir la carne.

La cocina armenia es un mundo maravilloso con numerosos sabores y olores diferentes. Forma parte, de una forma particular, de la misteriosa cocina oriental. Los armenios son muy conocidos por su hospitalidad y para recibir a sus invitados preparan platos especiales, principalmente con productos a base de carne. En este caso la vaca es la carne utilizada con mayor frecuencia (el «dolma» armenio: carne envuelta en una hoja de parra; el «kufta» de vaca: bolas de carne picada; los «khashlama» de vaca: carne cocida, etc…) Para recibir a sus invitados los consumidores prefieren vaca, cerdo o pollo. La oveja y el pescado aparecen en cuarta y quinta posición en la tabla.

A los armenios les gustan las actividades de exterior: los pic-nic, las fiestas… La comida principal en los pic-nic es el cerdo en barbacoa armenia, la oveja y las verduras. Los armenios prefieren utilizar el cerdo, el pollo y la oveja. El pescado y la vaca están en el mismo nivel de consumo, después de esas carnes.

La tradición armenia de consumir cerdo asado o de hacer barbacoas con carne de cerdo explica el alto nivel de consumo de esta carne en los pic-nic y recepciones.

Según la encuesta, la carne no es un producto de compra impulsiva. Entre las propuestas, la respuesta «Sé siempre lo que voy a comprar antes de ir a la tienda», ha sido la más elegida con un 99%. Solamente un 1% de los encuestados toman su decisión ya en la tienda.

Es importante analizar la frecuencia de compra de carne para conocer la demanda. La mayor parte de la gente compra carne con bastante frecuencia. Un 14% de ellos todos los días, un 55% una a dos veces por semana. Sólo un 1% compra raramente, una o dos veces al año.

El análisis de las preferencias del consumidor ha incluido (a) la preferencia entre la carne producida localmente o importada y (b) el lugar de compra. El 73% de las respuestas indican que los consumidores prefieren comprar una carne producida localmente. Eso se explica porque los consumidores prefieren comprar carne fresca.

Para los consumidores de carne la frescura y el precio son los principales factores condicionantes de la compra.

La carne es comprada con preferencia: en el mercado, en la tienda de al lado, en la tienda especializada y en el supermercado. Esto también se explica por la misma razón: el consumidor prefiere comprar carne fresca.

En lo que se refiere al tipo de salchicha, el porcentaje más elevado se ha registrado en la respuesta «no tengo preferencia/sin importancia» (57%) y en «compro vaca». Cuando se les ha preguntado directamente sobre la eventualidad de comprar salchichas de oveja/cordero, un 47% de los interrogados piensan que no las comprarían, un 29% no están seguros de hacerlo y un 24% está seguro de que lo haría.

Figura 16 *¿Cuánto gasta usted por mes en la compra de carne?*

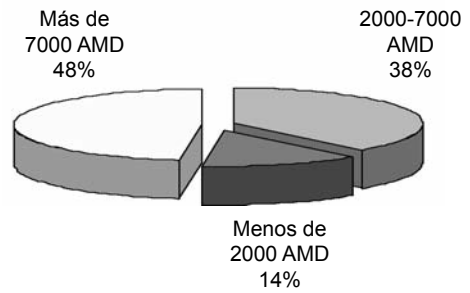
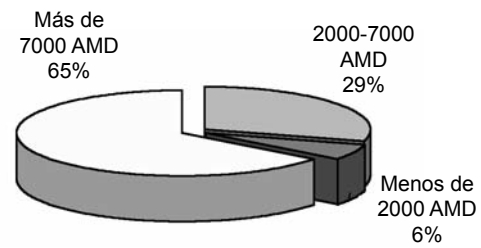


Figura L2.2 *¿Cuánto gasta usted por mes en la compra de (consumidores de cordero-oveja?*

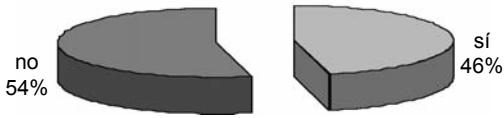


Para analizar el precio hay que comparar el gasto mensual en la compra de carne de todas las personas interrogadas con el gasto mensual de los consumidores de cordero/oveja interrogados. Sólo un 48% de los clientes gastan más de 7.000 AMD para la carne y un 65% de los consumidores de oveja/cordero gastan el mismo importe.

La mayor parte de las personas interrogadas pensaba que las condiciones de higiene y la disponibilidad de productos a base de carne de calidad en las tiendas era la mejor forma de mejorar el aprovisionamiento del mercado de carne.

Definición del grupo diana: De las 220 personas interrogadas solamente 102 personas consumen oveja/cordero. Para definir el mercado diana sólo tenemos en cuenta a los consumidores de ovejo/cordero.

Figura L1 *¿Consume usted carne de cordero-oveja?*



La demografía del grupo diana es la siguiente: la mayor parte de las personas tienen entre 36 y 51 años, un 64% de ellos tienen un nivel de es-

tudios superiores. La mayoría de los compradores son mujeres. Las familias, en un 54% de los casos, están compuestas de 4-5 personas.

Los que prefieren la oveja/cordero gastan más mensualmente en carne que los que prefieren carne de otro tipo.

Las personas que prefieren oveja/cordero prefieren principalmente carne local y planifican sus compras antes de ir a la tienda. Para ellos la importancia de los factores frescura y precio se eleva a un 76% frente al 8% de los otros consumidores. Esto significa que este grupo diana no es sensible al precio ya que la frescura y la calidad del producto son más importantes para ellos.

4. Encuesta a los vendedores en las tiendas

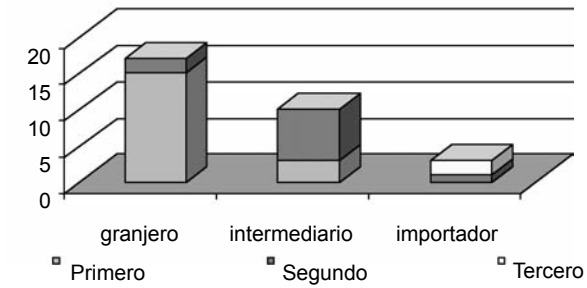
Metodología de la encuesta a los vendedores en las tiendas: A lo largo de la encuesta se han realizado 18 entrevistas a vendedores de alimentos en tiendas de diferentes regiones. Las tiendas se han elegido de tal forma que estén representadas todas las regiones de Yerevan pues era preciso limitar el número de entrevistas. Los resultados no pretenden ser una evaluación cuantitativa y no pueden ser proyectados estadísticamente a la escala industrial. Al ser la misma persona la que ha realizado todas las entrevistas, se extrae una impresión general basada en informaciones complementarias recogidas a lo largo de las mismas.

Encuesta a vendedores en las tiendas: Para los vendedores es evidente que los tipos de carne más populares en las tiendas son la vaca, el cerdo y la oveja/cordero.

Los principales proveedores de carne son los granjeros, los intermediarios y los importadores. Los vendedores en las tiendas dicen que las principales razones de la compra de carne a proveedores específicos son la calidad, el precio y la posibilidad de tener un certificado de origen.

La mayor parte de los vendedores interrogados (60%) compran a diario la carne que venden para disponer en sus tiendas de productos frescos mientras que el 55% de los vendedores compran la oveja/cordero una vez por semana y un 39% solamente para las vacaciones. En todos los casos prefieren la carne local a la importada.

Figura 35 *¿Dónde compra usted la carne que vende?*



A la pregunta «¿con qué frecuencia piden las personas oveja/cordero?» 72% responden a veces, 22% a menudo y 6% no muy a menudo.

5. Encuestas a los vendedores de alimentos en el mercado

Metodología de la encuesta a los vendedores en el mercado: Se han realizado 10 entrevistas a vendedores de carne de diferentes mercados (mercados de Gum, Malatia y Komitas). Los mercados fueron elegidos de tal forma que se cubrieran los principales mercados de carne de Yerevan pues era necesario limitar el número de entrevistas. Los puntos de venta de carne fueron elegidos según la presencia de carne de oveja/cordero. Las entrevistas han sido realizadas por diferentes personas pero supervisadas por la misma, de modo que también se presenta una impresión general basada en informaciones complementarias recogidas a lo largo de las entrevistas.

Encuesta mercado alimentario: Ha sido posible obtener la situación real de la variedad de carne disponible en los mercados. El reparto por tipo de carne en función del volumen de ventas es el siguiente: en primer lugar la vaca (90%), en segundo lugar la oveja/cordero (60%) y en tercer lugar el cerdo y el cordero (40% cada uno). Los principales proveedores de carne son los granjeros (80% de los vendedores les compran a ellos) y los intermediarios (50% de los vendedores les compran). Son la calidad y el precio los que determinan la compra de la carne a un proveedor específico.

La mayor parte de los vendedores en el mercado compra la carne a diario (80%), un 10% la compra una vez por semana y un 10% la compra cada dos días.

Según los vendedores de los mercados, los consumidores compran la oveja/cordero para el «khashlama» (carne cocida). En la cocina armenia hay numerosos platos preparados con cordero. Los consumidores piden carne de oveja/cordero a veces (50%) y a menudo (50%). Como todos los vendedores interrogados fueron elegidos porque vendían cordero es evidente que, para ellos, la mayor parte de los consumidores demandaba cordero, sabiendo que lo vendían.

Los vendedores del mercado estiman que la preferencia de los consumidores se determina en función del color, el peso, la cola grasa y el sexo de la siguiente forma: (1) sin preferencia en cuanto al color = 60% ; negro = 40% (2) 8-12 kg = 60% ; menos de 8 kg y sin preferencia = cada uno un 20% (3) cola grasa = 80% ; sin preferencia = 20% (4) sin preferencia = 40% ; cordero lechal= 40% ; oveja = 20%

Se ha preguntado a los vendedores la escala de precios del carnero/cordero. Se ha observado que la escala de precio mínimo de venta al detalle se situaba entre los 1.200 y 1.400 AMD y la escala de precio máximo se situaba entre los 1.300 y 1.600 AMD.

6. Encuesta en restaurantes

Metodología de la encuesta en restaurantes: Se han visitado 5 restaurantes a lo largo de la encuesta. Los restaurantes has sido elegidos en el centro de Yerevan, principalmente en la calle Proshyan (sus clientes son los principales consumidores de oveja/cordero) pues era preciso limitar el número de encuestas. Las entrevistas fue-

Tabla Estadísticas descriptivas del precio de la oveja/cordero mínimo y máximo en AMD

Precio mínimo	
Media	1250
Error standard	22.36067977
Mediana	1200
Desvio tipo	70.71067812

Precio máximo	
Media	1510
Errror standard	34.8010217
Mediana	1500
Desvio tipo	110.0504935

ron realizadas en el restaurante Tufenkian que ofrece cocina armenia del este y oeste y en cuatro restaurantes de la calle Proshian que ofrecen barbacoas de cerdo y cordero. Los resultados no pretenden ser una evaluación cuantitativa y no pueden ser proyectados estadísticamente a la escala industrial. El entrevistador ha recogido informaciones complementarias y al ser la misma persona la que ha realizado todas las entrevistas en los restaurantes, presentará a lo largo del análisis una impresión general de la situación actual.

Encuesta en restaurantes: Los chefs prefieren comprar oveja/cordero a un proveedor concreto; en el caso de la cadena de restaurantes Tufenkian se trata de un supermercado y en los otros casos, de «Ezdis».

En los restaurantes los clientes solamente ven un producto ya cocinado. Sin embargo es importante para los chefs que la oveja/cordero tenga un gusto delicado. El color, la relación peso/edad, el sexo, la cola grasa y la matanza influyen en el sabor.

7. Entrevistas a las empresas de tratamiento de carnes

Metodología para las entrevistas a las empresas de tratamiento de la carne: encuesta a las empresas de tratamiento de carne, basada en las entrevistas personales con las sociedades y en la información no confidencial proporcionada por USDA MAP sobre dichas sociedades. Se han incluido tres sociedades en la encuesta para identificar las oportunidades de utilizar cordero en la producción de salchichas.

Entrevista de las empresas de tratamiento de la carne: Tres empresas de tratamiento de carne, A. Bilian, Atenq y Ice Food, han formado parte de este estudio para llegar a comprender el mercado de la carne en Armenia. Como no existía producción de salchicha de oveja/cordero en las dos primeras sociedades se decidió elegir una empresa productora de precocinados congelados.

Puntos clave de los resultados: Dos de las empresas de tratamiento de carne no tenían experiencia en la producción de salchichas de oveja/cordero pero sí la tenían en la producción de salchichas de cabra. El proyecto ha podido ponerse en marcha solamente con el apoyo de USDA MAP.

Es preciso realizar un estudio de mercado para encontrar a un proveedor fiable en términos de calidad, de seguimiento y precio. La utilización del cordero para la producción de salchichas no es apropiada de momento. Son necesarios en la práctica 3 componentes principales para comenzar la producción: (1) la disponibilidad de tecnología apropiada para la utilización de oveja/cordero en la producción de salchichas, (2) debe existir una demanda de consumo de salchichas de oveja/cordero y (3) debe haber un proveedor adecuado en términos de calidad, de seguimiento y de precio.

El caso de las sociedades productoras de precocinados es diferente. La utilización de oveja/cordero en numerosos productos precocinados es posible en la cocina armenia (cf el consumo de oveja/cordero en los restaurantes en Armenia). Es posible usar la oveja/cordero para la producción de «khinkali» y de «kiabab» (barbacoa de oveja/cordero picado). Como la producción de los precocinados se desarrolla en Armenia y día tras día aparecen nuevas empresas que la llevan a cabo, la demanda aumenta. Más todavía cuando exista una oveja/cordero de calidad superior a un menor precio.

Una cosa es segura: existe, para cualquier sociedad, una gran oportunidad de explotar el mercado alimentario creando supermercados donde se vendan al detalle kits listos para el consumo con la guarnición y el condimento. Esto se ha revelado adecuado para los productos a base de vaca y pollo que han abierto el camino a la oveja/cordero.

8. Entrevista con las empresas de tratamiento de la leche (fabricantes de quesos)

Metodología de entrevista con las empresas de tratamiento de la leche (fabricantes de queso): En total se eligieron 5 empresas de tratamiento de leche (empresas de fabricación de quesos). Al principio sólo eran dos las empresas incluidas en la investigación. Las dos estaban en la región de Sisian pero finalmente se incluyeron tres empresas suplementarias que tenían experiencia en la producción de queso de oveja.

Puntos clave en los resultados: Los resultados ofrecieron información sobre las empresas de tratamiento de leche, sus zonas de funcionamiento, el volumen de producción y sus previsiones de iniciar o extender su producción de queso de oveja. Las entrevistas revelaron que las empresas utilizaban principalmente leche de vaca (una pequeña parte de ellas utiliza algo de leche de cabra / oveja) para su producción. Sin embargo la mayor parte de ellas comenzaría o extendería sus actividades a la producción de queso de oveja, es decir, utilizaría leche de oveja, si se produjera una leche de oveja de calidad superior. Entre estas empresas estarían Balaki Lchak (pueblo de Balak, región de Syuniq), Boti Cooperative (Sisian, región de Syuniq).

En el mercado local existe una demanda de leche de oveja de calidad superior ya que la leche actual es suministrada principalmente por Ezdies que no cumple las condiciones higiénicas adecuadas (la información es no-confidencial y facilitada por USDA MAP).

9. Entrevista a las empresas de transformación de la lana

Metodología de las entrevistas a las empresas de transformación de lana: En total participaron 3 gerentes en las entrevistas en profundidad sobre la transformación de la lana. Las empresas fueron elegidas en función de su volumen de producción y de su compra de lana.

Entrevistas a las empresas de transformación de la lana: Entre las empresas interrogadas estaban Tufenkian Trans Caucasus, Armen Carpet, y House of Davidian. Todas estas empresas se dedican a la producción de alfombras en Armenia. Las entrevistas comprendían preguntas sobre el tipo de lana, su color, volumen anual de compra, su precio y las regiones de producción.

Puntos clave de los resultados: Las entrevistas en profundidad han revelado que la lana comprada principalmente por los actores industriales es la lana blanca de corderos « balbas » y que la escala de precios para la lana lavada se sitúa entre 1.300 y 1.500 AMD y para la lana no lavada entre los 400 y 500 AMD. No hay que olvidar que la leche y la carne de este tipo de cordero pueden ser también consumidas.

La mayor parte de la lana es comprada en las regiones Vayots Dzor y Syuniq. La demanda total de lana de todas las empresas representa anualmente alrededor de 136 toneladas de lana blanca de cordero «balbas».

Resultados

Los resultados de este estudio son los siguientes:

De forma evidente, el consumo de oveja/cordero es estacional y los consumidores lo utilizan principalmente en la preparación de platos variados para las recepciones. Según los resultados de la encuesta a los clientes, la vaca es el tipo de carne más consumido. Sería necesario realizar un nuevo estudio de mercado para comprender las razones por las que las personas no compran en las tiendas.

Las entrevistas a los vendedores de alimentos revelaron que los mercados son abastecidos por un pequeño número de proveedores especializados en la cría de la oveja.

Para los restaurantes se ha demostrado que los menús son los mismos durante varios meses con lo que la posibilidad de proveerse de un producto a medio y largo plazo es importante.

La entrevista con el jefe ejecutivo de los restaurantes de Tufenkian hace pensar que cuando los clientes comen en restaurantes de lujo no pagan solamente los alimentos sino también el ambiente, el servicio y la comida en su conjunto. Está fuera de toda duda para el consumidor, que la calidad de la comida es irreprochable. Los productores venden a los restaurantes, bien directamente o bien a través de mayoristas, ovejas de 9 a 15 kg, el tamaño más frecuente.

Los chefs de todos los restaurantes han comprado oveja/cordero certificado para sus establecimientos. Sin embargo, desearían poder comprar directamente a los mataderos ya que eso significaría un único proveedor.

Las entrevistas han mostrado que los restaurantes están en su mayoría preocupados por la calidad de la oveja/cordero que sirven. Mientras que el cliente decide comprar en función del precio (principalmente en los restaurantes de la calle Proshian) no es el caso de los restaurantes, que pagan un poco más para obtener productos a base de oveja/cordero certificados.

Los productores que desean vender directamente a los restaurantes o a las empresas que proveen a los restaurantes, deben producir carne de calidad superior y realizar su reparto utilizando camiones refrigerados así como disponer de certificados sanitarios para la oveja/cordero.

El estudio puso de manifiesto la existencia de una demanda particular de leche de oveja pues los importadores quieren productos lácteos y quesos de oveja que actualmente están poco desarrollados en Armenia. Existen diversos mercados con demanda de queso de oveja. Hay que señalar que la transformación de los productos lácteos y las empresas de fabricación de quesos no utilizan la leche de oveja debido a la falta de una leche de calidad superior (utilizarían leche transformada bajo las adecuadas condiciones sanitarias con un equipamiento especial, incluidas las cubas de refrigeración). USDA MAP prevé poner en marcha un proyecto de producción de queso de oveja y podría resultar oportuno negociar con ellos la posibilidad de poner a su disposición un consultor en Armenia para dicho proyecto.

Las entrevistas han revelado que existía un mercado potencial de lana blanca para las empresas de transformación de lana. La demanda de dicha lana crece cada año debido al aumento en el volumen de producción de las empresas de transformación de lana, principalmente en las de fabricación de alfombras.

Las entrevistas a las empresas de tratamiento de la carne mostraron que dichas empresas no utilizaban la oveja/cordero para la fabricación de productos a base de carne pero sí tenían experiencia en la fabricación de salchichas de cabra. Hay que señalar que la carne de oveja/cordero puede ser utilizada también para los productos precocinados. Apoyando a las organizaciones de consultores en agrobusiness en la fabricación de salchichas de oveja/cordero -aconsejando sobre la utilización de tecnologías específicas, quizá sería posible la producción de salchichas de oveja/cordero.

Recomendaciones

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto diversas estrategias para la industria de la oveja/cordero:

1. Se deben criar diferentes ovejas para la leche, la carne y la lana. Las «balbas» blancas son esencialmente utilizadas por su lana.

2. Se deben mejorar las condiciones de producción de leche para ofrecer al mercado una calidad higiénica superior. Se deben utilizar cubas de refrigeración especiales para conservar y realizar el reparto de la leche de oveja a las empresas de transformación de productos lácteos y quesos. Se debe tener en cuenta el mercado del Roquefort (para el que se utiliza leche de oveja) y el de otros quesos de oveja para un desarrollo futuro.

3. Para proveer al mercado (restaurantes, tiendas al detalle y mercados) se debe realizar una matanza con oveja/cordero de calidad superior certificada, con un color especial, y con el peso y la preferencia de edad que demanda el mercado. El condicionamiento es importante. Se deben llevar a cabo campañas de sensibilización entre los clientes. También la oveja/cordero pre-embalado vendido en los mercados y tiendas debe ir acompañado de la correspondiente receta.

4. Es necesaria una nueva y más profunda investigación para comprender la utilización de la oveja/cordero por parte de los consumidores.

Referencias

1. *Libro anual de estadísticas de Armenia del año 2003,*
2. A Market Strategy for Sheep Milk Products, by Bowman Richards & Associates, For Charles Sturt University, RIRDC Project No MS989-16, July 1999.
3. www.usda.gov/nass
4. Alfonso, M., Sánchez, A., Sañudo, C., Pardos, J.F., Pardos, J.J., Delfa, R., Sierra, I. and Fisher, A. (1999). Caracterización de la calidad de la canal de los corderos con Denominación Específica «Cordero de Extremadura» y «Cordero Manchego». In: *XXIV Jornadas Científicas y 3ª Internacionales de la SEOC. Producción Ovina y Caprina*, Soria (Spain), 23-25 Sept. 1999. SEOC (Sociedad Española de Ovinotecnia y Caprinotecnia), Soria.
5. Colomer, F. (1984). *Metodología de Clasificación de Canales Ovinas (Patrones Fotográficos)*. INIA, Madrid.
6. EEC Regulation No. 2137/92 and 461/93, «*Modelo comunitario de clasificación de canales de corderos ligeros*».
7. Esteban, C. (1997). *El Ganado Ovino y Caprino en el Area de la Unión Europea y en el Mundo*, 2nd edn. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
8. FAO (1994). *Yearbook*. FAO, Rome.
9. Fisher, A.V. and De Boer, H. (1994). The EAAP standard method of sheep carcass assessment. Carcass measurements and dissection procedures. *Livestock Prod. Sci.*, 28: 149-159.

10. Griffin, C.L., Orcutt, M.W., Riley, R.R., Smith, G.C., Savell, J.W. and Shelton, M. (1992). Évaluation of palatability of lamb, mutton, and goat by sensory panels of various cultural backgrounds. Small Ruminant Research, 8: 67-74.10. Griffin, C.L., Orcutt, M.W., Riley, R.R., Smith, G.C., Savell, J.W. and Shelton, M. (1992). Évaluation of palatability of lamb, mutton, and goat by sensory panels of various cultural backgrounds. *Small Ruminant Research*, 8: 67-74.

Ejemplo de cuestionario para la encuesta a los clientes

La encuesta ha sido realizada por VISTAA Consulting Company para la Fundación ACH

Nombre de la región	☐ Center	☐ Komitas	☐ Malatya	☐ Shengavit	☐ Mashtots
	☐ Avan	☐ Nork	☐ Davitashen	☐ Erebuni	☐ Zeytun

1. ¿Quién realiza las compras en su familia?

☐ yo mismo	☐ cualquiera
☐ esposa/marido	☐ otro (precisar) _____

2. ¿Cuál es la frecuencia de compra de carne?

☐ Todos los días	☐ una o dos ves al mes
☐ una o dos veces por semana	☐ una o dos veces al año

3. ¿Qué carne consume para las comidas diarias? (puede elegir más de una respuesta, 1-3)

☐ pollo ____	☐ pescado ____	☐ oveja/cordero ____
☐ cerdo ____	☐ vaca ____	☐ no consume ____

4. ¿Qué carne utiliza cuando tiene invitados? (puede elegir más de una respuesta, 1-3)

☐ pollo ____	☐ pescado ____	☐ oveja/cordero ____
☐ cerdo ____	☐ vaca ____	☐ ninguna ____

5. ¿Qué carne utiliza para los pic-nic? (puede elegir más de una respuesta, 1-3)

☐ pollo ____	☐ pescado ____	☐ oveja/cordero ____
☐ cerdo ____	☐ vaca ____	☐ ninguna ____

6. ¿Cuánto gasta al mes en carne?

☐ menos de 2000 AMD	☐ 2000-7000 AMD	☐ más de 7000 AMD

7. ¿Dónde compra los productos a base de carne? (Puede elegir más de una respuesta, con un máximo de 3, establecidas por orden de importancia)

_____ mercado	_____ carnicería
_____ tienda cercana	_____ supermercado

8. ¿En qué momento decide comprar carne?

☐ antes de ir a la tienda	☐ en la tienda	☐ en ambos

9. ¿Qué carne utiliza para las salchichas?

☐ pollo ____	☐ vaca ____	☐ oveja/cordero ____
☐ cerdo ____	☐ no importa ____	☐ verduras (base de soja)

10. ¿Compraría salchichas de oveja/cordero?

☐ sí	☐ no	☐ no lo se

11. ¿Compra carne local o importada?

☐ local	☐ importada	☐ las dos

12. Al comprar la carne, ¿qué es lo más importante? (puede elegir más de una respuesta y ordenarlas por importancia del 1 al 3)

_____ lugar de la tienda	_____ frescura	_____ precio
_____ servicio	_____ disponibilidad de productos a base de carne	

13. Sexo

☐ masculino	☐ femenino

14. ¿Cuántas personas componen su familia?

☐ 1	☐ 2-3	☐ 4-5	☐ 6 o más

15. ¿Qué edad tiene?

menos de 25 años	☐ 26-35	☐ 36-50	☐ 51 o más

16. ¿Cuál es su nivel de estudios?

☐ escuela primaria	☐ escuela secundaria	☐ instituto	☐ estudios superiores

17. Recomendaciones para mejorar el mercado de la carne

_____

_____

Ejemplo de cuestionario para la encuesta a vendedores de alimentos

La encuesta ha sido realizada por VISTAA Consulting Compan y para la Fundación ACH

Fecha de la entrevista _____ Junio 2004

Nombre de la región	☐ Centro	☐ Komitas	☐ Malatya	☐ Shengavit	☐ Mashtots
	☐ Avan	☐ Nork	☐ Davitashen	☐ Erebuni	☐ Zeytun

1. ***¿Qué tipo de carne vende?***

☐ local	☐ importada	☐ ambas

2. ***Por favor, concrete el tipo de carne vendida y su porcentaje dentro del volumen de ventas total (100%)***

☐ pollo _____	☐ oveja/cordero _____
☐ cerdo _____	☐ vaca_____

3. ***¿A quién le compra la carne? (puede marcar más de una respuesta)?***

☐ matadero	☐ intermediario	
☐ importador	☐ ganadero	☐ otro (precisar)

4. ***¿Con qué frecuencia compra carne?***

☐ todos los días	☐ una vez por semana
☐ una vez cada dos días	☐ solamente en vacaciones

5. ***¿En qué momento compra la carne?***

☐ por la mañana	☐ por la noche
☐ por la tarde	☐ en cualquier momento

6. ***¿Cómo paga la carne?***

☐ inmediatamente, en efectivo al comprarla
☐ después de haberla vendido
☐ parcialmente, una parte al comprarla y la otra después de haberla vendido

7. ¿Por qué compra la carne a esa empresa o particular)?

- ☐ por el certificado de calidad
- ☐ por su calidad
- ☐ por su precio
- ☐ por el reparto a tiempo
- ☐ el servicio
- ☐ es un buen distribuidor
- ☐ otro (precisar) _____

8. ¿Devuelve la carne sobrante?

☐ no ☐ a veces ☐ a menudo ☐ siempre

9. ¿Con qué frecuencia piden los clientes oveja/cordero?

☐ a menudo ☐ a veces ☐ no muy a menudo ☐ no lo piden

10. ¿Cuándo compra usted la carne de oveja/cordero?

☐ todos los días ☐ una vez por semana
☐ cada dos días ☐ solamente en vacaciones

11. Recomendaciones para la mejora del aprovisionamiento del mercado de la carne de oveja/cordero.

_____

_____

Ejemplo de cuestionario para la encuesta a vendedores de los mercados

La encuesta ha sido realizada por VISTAA Consulting Company para la Fundación ACH

Fecha de la entrevista _____ Junio 2004

Nombre del mercado _____ _____

1. ¿Qué tipo de carne vende?

☐ local	☐ importada	☐ ambas

2. Por favor, concrete el tipo de carne vendida y su porcentaje dentro del volumen de ventas total (100%)

☐ pollo _____
☐ oveja/cordero _____
☐ cerdo _____
☐ vaca _____

3. ¿A quién le compra usted la carne? (puede elegir más de una respuesta)

☐ matadero	☐ importador	☐ ganadería propia
☐ intermediario	☐ ganadero	☐ otro (precisar) _____

4. ¿Con qué frecuencia compra la carne?

☐ todos los días
☐ una vez por semana
☐ cada dos días
☐ solamente en vacaciones

5. ¿Cuándo compra la carne?

☐ por la mañana
☐ por la noche
☐ por la tarde
☐ en cualquier momento

6. *¿Cómo paga la carne?*

- ☐ inmediatamente, en efectivo al comprarla
- ☐ después de haberla vendido
- ☐ parcialmente, una parte al comprarla y la otra después de haberla vendido
- ☐ vendo la producción de mi propia granja

7. *¿Por qué compra la carne a esa empresa o particular?*

- ☐ por el certificado de calidad
- ☐ por la calidad
- ☐ por el precio
- ☐ por el reparto a tiempo
- ☐ por el servicio
- ☐ es un buen distribuidor
- ☐ otro (precisar) _____

8. *¿Devuelve la carne sobrante?*

- ☐ no
- ☐ a veces
- ☐ a menudo
- ☐ siempre

9. *¿Con qué frecuencia piden los clientes oveja/cordero?*

- ☐ a menudo
- ☐ a veces
- ☐ no muy a menudo
- ☐ no lo piden

10. *¿Cuándo compra usted la carne de oveja/cordero?*

- ☐ todos los días
- ☐ cada dos días
- ☐ una vez por semana
- ☐ solamente en vacaciones

11. ¿En qué situación compran los clientes carne de oveja/cordero?

☐ para una comida (piti) ☐ para el khashlama
☐ para la barbacoa ☐ para una fiesta religiosa ☐ no lo sé

12. Al comprar la carne de oveja/cordero ¿los clientes tienen alguna preferencia por el color?

☐ prefieren carne blanca
☐ prefieren carne negra
☐ prefieren la carne oscura
☐ no tienen preferencias

13. Al comprar la carne de oveja/cordero ¿los clientes tienen alguna preferencia por el peso?

☐ prefieren una carne de menos de 5 kg _____
☐ prefieren una carne de 6 a 9 kg _____
☐ prefieren una carne de 9 a 15 kg _____
☐ prefieren una carne de más de 16 kg _____
☐ no tienen preferencias _____

14. Al comprar la carne de oveja/cordero ¿los clientes tienen alguna preferencia por el sexo?

☐ prefieren un cordero _____
☐ prefieren una oveja _____
☐ prefieren un carnero _____
☐ no tienen preferencias _____

15. Al comprar la carne de oveja/cordero ¿los clientes tienen alguna preferencia por su contenido en grasa?

☐ prefieren la carne grasa _____
☐ prefieren la carne no grasa _____
☐ no tiene preferencias_____

16. ¿Cuánto cuesta 1 kg de oveja/cordero?

☐ _____
☐ _____

17. Recomendaciones para la mejora del aprovisionamiento del mercado de la carne de oveja/cordero.

_____

_____

Ejemplo de cuestionario para la encuesta en restaurantes

La a encuesta ha sido realizada por VIST AA Consulting Company para la Fundación ACH

Fecha de la entrevista _____

Nombre del restaurante _____

1. ¿Cuál es su puesto dentro del restaurante ?

☐ propietario
☐ gerente
☐ cocinero
☐ otro (precisar) _____

2. ¿Quién es el responsable de las compras?

☐ propietario ☐ cocinero
☐ gerente ☐ otro (precisar) _____

3. ¿Cómo funciona su negocio?

☐ va en aumento
☐ es estacional
☐ es estable
☐ desciende

4. ¿Cómo describiría a sus clientes?

- ☐ ingresos bajos
- ☐ ingresos altos
- ☐ ingresos medios
- ☐ ingresos mixtos

5. ¿Qué tipo de carne compra usted?

☐ solamente local ☐ solamente importada ☐ ambas

6. Por favor, concrete el tipo de carne vendida y su porcentaje dentro del volumen de ventas total (100%)

- ☐ pollo _____
- ☐ oveja/cordero _____
- ☐ cerdo _____
- ☐ acan _____

7. ¿A quién le compra usted la carne? (puede elegir más de una respuesta)

- ☐ matadero
- ☐ intermediario
- ☐ importador
- ☐ ganadero
- ☐ ganadería propia
- ☐ otro (precisar) _____

8. ¿Con qué frecuencia compra usted la carne?

- ☐ todos los días
- ☐ cada dos días
- ☐ una vez por semana
- ☐ solamente en vacaciones
- ☐ cada vez que hace falta, cuando el stock se ha agotado

9. *¿Cuándo compra la carne?*

- ☐ por la mañana
- ☐ mediodía
- ☐ por la tarde
- ☐ en cualquier momento

10. *¿Cómo paga la carne?*

- ☐ inmediatamente, en efectivo al comprarla
- ☐ después de haberla vendido
- ☐ parcialmente, una parte al comprarla y la otra después de haberla vendido

11. *¿Por qué compra la carne a esa empresa o particular?*

- ☐ por la calidad
- ☐ por el precio
- ☐ por el reparto a tiempo
- ☐ por el servicio
- ☐ es un buen distribuidor
- ☐ otro (precisar)_____

12. *¿A quién le compra la carne de oveja/cordero? (puede marcar más de una respuesta)*

- ☐ matadero / productor local
- ☐ importador
- ☐ intermediario
- ☐ ganadero
- ☐ Ezdi

13. *Al comprar la carne de oveja/cordero, ¿tiene usted alguna preferencia en cuanto a su color?*

- ☐ prefiero la carne blanca
- ☐ prefiero la carne negra
- ☐ prefiero la carne oscura
- ☐ no tengo preferencias

14. Al comprar la carne de oveja/cordero, ¿tiene usted alguna preferencia en cuanto a su peso?

- ☐ prefiero una carne de menos de 5 kg _____
- ☐ prefiero una carne de 6 a 9 kg _____
- ☐ prefiero una carne de 9 a 15 kg _____
- ☐ prefiero una carne de más de 16 kg _____
- ☐ no tengo preferencias

15. Al comprar la carne de oveja/cordero, ¿tiene usted alguna preferencia en cuanto a su sexo?

- ☐ prefiero un cordero _____
- ☐ prefiero una oveja _____
- ☐ prefiero un carnero _____
- ☐ no tengo preferencias

16. Al comprar la carne de oveja/cordero, ¿tiene usted alguna preferencia en cuanto a su contenido en grasa?

- ☐ prefiero la carne grasa _____
- ☐ prefiero la carne no grasa _____
- ☐ no tengo preferencias

17. ¿Está satisfecho con su proveedor de carne de oveja/cordero?

- ☐ completamente satisfecho
- ☐ parcialmente satisfecho
- ☐ no estoy satisfecho
- ☐ no estoy seguro

18. ¿Cómo debería estar despiezada la carne de oveja/cordero?

- ☐ entera, sin despiezar
- ☐ completamente despiezada
- ☐ sólo despiezadas las partes necesarias
- ☐ compro solamente animales vivos

19. ¿Qué frescura debería de tener la carne de oveja/cordero?

- ☐ fresca
- ☐ congelada

20. ¿Cuánto cuesta 1 kg de carne de oveja/cordero en drams armenios?

☐ precio mínimo _____	☐ precio máximo _____

21. ¿Aceptaría pagar 150 drams más por comprar la carne despiezada en condiciones higiénicas adecuadas?

☐ sí	☐ no

22. Recomendaciones para la mejora del aprovisionamiento del mercado de la carne de oveja/cordero

_____

_____

ANEXO 13: EJEMPLO DE PLAN DE NEGOCIO

PLAN DE NEGOCIO
Para el grupo AGR «Gisastgh»
En Darbas
Pueblo de Darbas, región de Syunik
República de Armenia

Hoja de datos del plan de negocio

Nombre de la empresa	Grupo AGR «Gisastgh» de Darbas
Direccion y teléfono	Pueblo de Darbas, región de Syunik, RA.
Descripción de la empresa	Esta empresa produce y vende cordero y lana. Los principales compradores de cordero son los agentes
Período de actividad de la empresa	Marzo 2005 - Marzo 2006

Objetivos de la empresa

- ➢ Producir carne de cordero bio y de calidad superior.
- ➢ Criar corderos saludables (con un peso de 10-12 kg para un cordero de 3-4 meses)
- ➢ Obtener su propia lana
- ➢ Obtener un volumen de ventas de 1.953.000 drams durante el periodo de actividad
- ➢ Aumentar el importe de las AGIs a 274.000 drams

Descripción breve de la empresa

Darbas es una de las comunidades implicadas en el « Proyecto de desarrollo de Autonomía Rural » puesto en marcha por ACH. Está situada en la zona de Sisian en la región de Syunik, a 1.500 m. sobre el nivel del mar y a 25 km. de Sisian y de la carretera principal. De entre las 258 familias de la comunidad, 180 son consideradas como vulnerables. Cerca del pueblo hay 100 ha de tierras arables e irrigadas. El resto de las 427 ha de tierra están situadas a 30-35 km del pueblo, en la región de « Yerablur ». Los habitantes obtienen buen rendimiento de las verduras cultivadas, especialmente de la col, sin embargo, la falta de mercado limita las oportunidades de venta. Teniendo en cuenta las condiciones climáticas y la disponibilidad de pastos, es adecuado desarrollar la cría de ovejas/corderos. La región está especialmente adaptada en invierno ya que las condiciones climáticas permiten reducir el periodo de invernación de los cor-

deros. Este aspecto influye en los costes de producción de la lana y del cordero. Para el aprovisionamiento de forraje para las ovejas y corderos el proyecto de ACH ha plantado pipirigallo en 22 ha de terreno en 2003. En 2005 se prevé plantar cebada y escaña en 12 ha de tierra. Se prevé recolectar 1.500 kg de cebada o de escaña y 2.000 kg de pipirigallo por ha. Los buenos rendimientos permitirán igualmente reducir los costes de producción.

En 2004 los beneficiarios del programa ganaron 972.300 drams. En 2005 preveían ganar 274.000 dramas e invertir una parte de sus ingresos en el desarrollo de la empresa. La principal producción de esta empresa es la carne de oveja y la lana. La demanda de oveja es bastante importante y superior a la oferta. La oveja y la lana se venderán principalmente por el agente intermediario. En 2005 se preveía obtener, por la venta de ovejas, 1.413.000 drams y 140.000 drams por la venta de la lana.

Las ovejas son vendidas con una edad de 3-4 meses y gracias a la alimentación intensiva deberían alcanzar los 12 kg. Se venderá el 70-80% de las ovejas, guardándose el resto para la reproducción.

Entre los miembros del grupo existen veterinarios especialistas en la materia que ayudan en la organización el trabajo. El grupo ha adquirido, con sus propios medios, una especie de hangar para organizar la estación estival correctamente. Proyecta también comenzar a construir un refugio en piedra para organizar un buen paso al invierno. ACH aporta, no solamente una ayuda financiera y material sino también una ayuda profesional para la reproducción de las ovejas, el trabajo de la tierra, el estudio de mercado, la gestión y la contabilidad.

Histórico y descripción de la fundación del grupo

El proyecto es puesto en marcha por ACH, financiado por la Cooperación al Desarrollo Suiza. El principal objetivo del proyecto es mejorar el nivel de vida de los hombres y mujeres de la Sisian rural. La mejor forma de ayudar a las familias vulnerables es proporcionarles una actividad con ingresos estables a largo plazo. El grupo de cría de ovejas de «Gisastgh» se creó en marzo de 2003. En julio de 2004 terminó la primera fase del proyecto y comenzó la segunda. Según las actuaciones de la segunda fase del proyecto, los grupos AGIs deberían estar formados sobre una base de voluntariado. El grupo AGI de cría de ovejas de «Gisastgh» se compuso de 15 miembros que decidieron integrarse en él de forma voluntaria. Para las necesidades de la nueva fase se firmó un nuevo *Memorandum of Understanding* entre ACH y el grupo AGI. También se elaboró y aceptó, después de haberlo discutido en el grupo, un nuevo reglamento interno. El grupo eligió un responsable para la planificación de los trabajos, su coordinación y su puesta en marcha. La forma de propiedad es colectiva. Los miembros del grupo no tienen derecho a vender o separar los animales recibidos de ACH. Solamente podrían vender la nueva generación de animales (aumento del rebaño por su trabajo).

Producción y servicio

La principal producción es la de oveja y lana. Hay mucha demanda tanto de oveja como animal como de su carne. Como las características cualitativas de las ovejas de las tierras altas y pequeñas colinas son mejores que las de los del valle del Ararat, los intermediarios revenden la carne en las regiones del valle del Ararat y en los mercados de Yerevan donde encuentran clientes fácilmente.

Las características de la carne de oveja son:

- El sabor
- El contenido en grasa

En general las ovejas son vendidas según el peso que tienen en vida, es decir, se pagarían 600-650 drams por 1 kg de peso vivo. La oveja, como producto, siempre tiene demanda. La oferta nunca es suficiente.

Desde el punto de vista de su contenido en grasa, las ovejas se dividen en 3 grupos:

- Poco o medianamente graso
- Medianamente graso
- Muy o medianamente graso

Obtenemos de 5 a 6 kg de carne de ovejas de 4 a 5 meses situados en el grupo «poco o medianamente graso», de 7 a 9 kg si se incluyen en el grupo «medianamente graso» y de 12 a 13 kg en el grupo «muy o medianamente graso».

Los miembros del grupo de AGI deben trabajar mucho para obtener los resultados esperados. La calidad de la lana depende del estado de las ovejas, de su alimentación, de los cuidados que se les proporcionen y de su limpieza. Se obtienen dos tipos de lana: pura (virgen) y semi-suave. Se prevé obtener un 70% de lana blanca y un 30% de lana coloreada, de una longitud de 8-12 cm.

Plan de marketing
Descripción del mercado principal

El grupo de cría de ovejas de Darbas produce oveja y lana para los mercados de consumidores. Sus clientes actuales son aquellos que conocen y aprecian la oveja y la lana de calidad superior. La oveja del distrito de Sisian tiene bastante renombre en Yerevan y en el valle del Ararat. Los clientes aprecian su sabor y el aspecto bio de la carne producida aquí. Actualmente existe una gran demanda no satisfecha de carne de oveja. Los principales clientes son intermediarios que visitan los pueblos del distrito de Sisian y compran al por mayor. Venden la oveja en los mercados de Yerevan y en el valle del Ararat.

Estrategia de marketing

El grupo de cría de corderos aplica la siguiente estrategia: calidad superior y precio de venta medio. En caso de alimentación intensiva y cuidados normales el grupo produce ovejas por encima de la media. Las ovejas son alimentadas con la leche materna y reciben una alimentación suplementaria de forraje a base de cereales (cebada o pipirigallo). Esto influye en el sabor y el peso de la carne. Las ovejas cuidadas adecuadamente producen una lana de calidad superior. Los criterios cualitativos son los siguientes: la limpieza, la suavidad, la longitud, el color y el tipo. Todo depende de su alimentación y de los cuidados para mantenerlos limpios. El coste de la lana de calidad en la región de Sisian varía entre los 400 y 500 drams por kg y el precio medio de la oveja es de 1.200 drams

Nombre Volumen de ventas		Previsiones 2005											2006	
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Total
1	Oveja/unidad	60	20	30	20									130
2	Lana/kg/						350							350
3	Espelta/kg/						4 000							4 000

Plan de producción

Volúmenes de producción

El grupo AGI de Darbas produce lana y cría ovejas en el pueblo de Shamb. Está situado a 17 km de Sisian. La mayoría de sus miembros vive en el pueblo de Darbas y padece un problema de transporte. Actualmente el grupo AGI de Darbas tiene 177 ovejas, 7 carneros y 85 corderos. A finales del mes de abril de 2005 el grupo recibirá de ACH 15 ovejas como inversión. A partir de las 207 ovejas se prevé producir 202 corderos. El periodo de partos es de noviembre a febrero. Los corderos recién nacidos son alimentados con leche, cereales y hierba. Un 70-80% de los corderos son vendidos y el resto se conservan para la reproducción utilizando un proceso de selección para mejorar el stock de reproducción. Los corderos se venden con 3-4 meses y un peso de 10-12 kg. En lo que se refiere a la producción de la lana, las ovejas son esquiladas en mayo y los corderos en agosto. El grupo ha adquirido una máquina de esquilar que consigue mejorar la calidad y cantidad de la producción. El grupo puede producir 2300 kg de lana de oveja y 30-40 kg de lana de cordero anualmente. La lana se vende en agosto.

Los registros de crecimiento anual de ovejas se recogen en la siguiente tabla.

	2005										2006		
	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Total
Cantidad existente de ovejas	185	185	210										
Ovejas recién nacidos	145	10	7						50	50	50	52	**364**
Ovejas vendidos	60	20	30	20									**130**
Ovejas restantes	85	75	52	32	32	32	32	32	82	132	182	234	
Lana vendida						350							**350**

En otoño de 2004 habrá 37 ovejas disponibles de los cuales 32 serán del grupo y 5 habrán sido proporcionadas por ACH

Capitales fijos

Para la producción de cordero los bienes principales son las ovejas, las herramientas y el equipamiento que el grupo posee en su explotación de cría de corderos. La siguiente tabla refleja el estado principal de los capitales fijos:

Capitales fijos	Estado físico
Refugio	Renovado
Almacén	Renovado
Equipamientos (comederos, abrevadero, etc.)	Normal
Jaula para la lana esquilada	Normal
Trituradora para el forraje	Normal
Carro	Normal
Ovejas/corderos	Normal
Básculas	Normal
Refugio para el verano	Normal

Materias primas y medios

El forraje es considerado como materia prima, principalmente el heno, la cebada o la escaña y la sal. Se ha plantado el pipirigallo y está previsto plantar cebada y escaña. La cebada, la escaña el pipirigallo se han previsto en función del forraje que necesitan finalmente las ovejas y los corderos y la cosecha de 1.500 kg de escaña por ha. proporciona 4.000 kg de escaña para la venta.

Las normas son las siguientes:

Nombre de forraje	Oveja		Cordero		Cordero	
	día/kg	mes/kg	día/kg	mes/kg	día/kg	mes/kg
Heno	1,5	45	0.5	15	1,0	30
Cebada	0,3	9	0.3	9	0,3	9
Sal	0,007	0,21	0,004	0,12	0,007	0,21

Teniendo en cuenta estas normas y estos periodos de alimentación se puede calcular la cantidad necesaria de forraje para el rebaño completo.

##	Tipo	Norma media/ kg/	Período de alimentación/ día	Cantidad precisa por cabeza/kg/	Rebaño total alimentado	Cantidad total necesaria/kg/
	Oveja					
1	Cebada/escaña	0,3	90	27	210	5670
2	Pipirigallo	1,5	110	165	210	34 650
3	Sal	0,007	365	2,555	210	537
	Cordero					
1	Cebada/escaña	0,3	90	27	37	999
2	Pipirigallo	0,8	120	96	37	3 552
3	Sal	0,007	365	2,555	37	95
	Cordero (pequeño)					
1	Cebada/escaña	0,3	120	36	202	7 2722
2	Pipirigallo	0,4	120	48	202	9 6963
3	Sal	0,004	365	1,46	202	294,9

Para el paso de un invierno normal, el rebaño necesita:

		Total necesario	Producción propia	Compra suplementaria	Para la venta
1	Cebada/escaña	13 941	18 000		4059
2	Pipirigallo	47 898	44 000	3 898	
3	Sal	926,005		926	

Mano de obra

El grupo AGIs de cría de ganado de Darbas está compuesto por 15 miembros. El grupo tiene un responsable, un contable y otros miembros.

Los trabajos principales consisten en:

- El mantenimiento de los pastos
- El parto
- Los cuidados cotidianos y alimentación
- Cuidados veterinarios básicos
- La plantación de cebada y de escaña, esquilado de la lana y almacenamiento
- Siega del heno, embalado y almacenamiento

El responsable del grupo coordina los trabajos y cada miembro participa en ellos activamente. Se fija un calendario de trabajo y los miembros del grupo aportan modificaciones al mismo en lo tocante a sus responsabilidades. Se elige a los pastores responsables del mantenimiento de los pastos. El reparto de tareas hace que cada miembro se convierta en profesional dentro del trabajo que realiza.

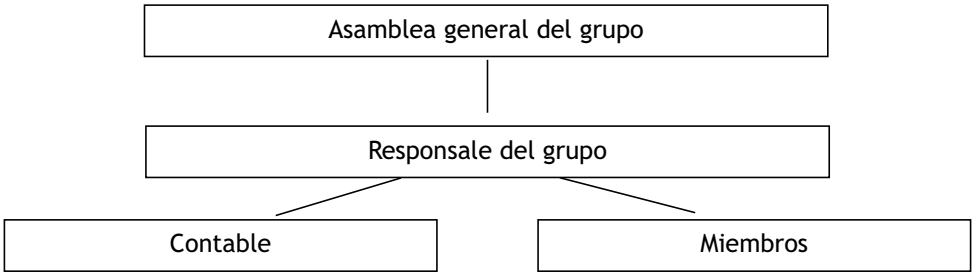
Pago

El importe previsto para los miembros del grupo se establece de la siguiente forma: la suma que se distribuye entre ellos es calculada después de anotar todos los gastos, directos e indirectos y los importes necesarios para la reproducción del año siguiente. Cada mes se elabora, se firma y se conserva una lista de reparto de cantidades. Una parte de los beneficios obtenidos es invertida en la empresa en vistas a la reproducción futura y otra parte es repartida entre los beneficiarios en función del trabajo realizado. Los empleados reciben pagos también con los productos. También se hacen donaciones a los huérfanos y a las familias de los soldados desaparecidos.

Gestión y organización

Estructura organizativa

La estructura organizativa del grupo AGI es la siguiente:



Responsabilidades de los miembros

Responsable del grupo

- Administra y coordina el trabajo del grupo
- Administra las finanzas del grupo
- Encuentra nuevos mercados
- Firma los contratos con los proveedores
- Sigue la información regular de los informes financieros

Contable

- Establece los cálculos financieros de producción de la actividad del grupo
- Realiza la contabilidad necesaria
- Conserva la contabilidad y otros documentos necesarios para el grupo
- Realiza los informes financieros
- Presenta los informes a ACH

Miembros

- Participan en la renovación del refugio
- Participan en el cultivo de la tierra
- Participan en los tratamientos veterinarios
- Aseguran la alimentación y los cuidados cotidianos de las ovejas y corderos

Regulación legal de los grupos

Propiedad	Propiedad colectiva
Contratos	Contratos de arrendamiento del refugio y la tierra Memorandum of Understanding (MoU) y acuerdos
Tasas e impuestos	No hay impuesto sobre los beneficios, tasa de almacenamiento o IVA. El grupo paga una tasa por la tierra y paga los pastos y el refugio
Reglamento interno	Regula las relaciones legales internas del grupo, las adhesiones, los derechos y obligaciones de los miembros, la formación de los órganos legales, la supervisión económica y financiera del grupo, la reforma y el reparto de los ingresos.
Asamblea general del grupo	Se trata del órgano de dirección más alto del grupo. Modifica y enmienda el reglamento, toma las decisiones referidas al re-

clutamiento de nuevos miembros en el grupo y priva de derechos a los antiguos miembros. La asamblea general establece las reglas del reparto de los beneficios.

Estructura de la empresa

El grupo de AGI «Gisastgh» del pueblo de Darbas es el propietario de todos los bienes proporcionados por la organización ACH. El grupo no puede deshacerse de dichos bienes. Solamente podrá deshacerse de los bienes obtenidos con el trabajo del propio grupo y para realizar compras justificadas.

Plan finaciero

Precio y volumen de ventas

Los precios y los volúmenes de ventas previstos para el periodo de actividad se presentan en la siguiente tabla:

Tipo		Previsiones para el 2005 (dram)										2006 (dram)		Total
		Mar	Abril	Mayo	Junio	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
1	Precio oveja vendida	10 300	11 000	11 500	11 500									44 300
	Cantidad ovejas vendidos	60	20	30	20									130
	Ingresos ovejas vendidos	618 000	220 000	345 000	230 000	0	0	0	0	0	0	0	0	1 413 000
2	Precio 2 kg lana vendida/dram						400							400
	Cantidad lana vendida/kg/						350							350
	Ingresos lana vendida	0	0	0	0	0	140 000	0	0	0	0	0	0	140 000
3	Precio 1 kg escaña vendida								100					
	Cantidad de escaña vendida/kg/								4 000					4 000
	Ingresos por escaña vendida	0	0	0	0	0	0	0	400 000	0	0	0	0	400 000
4	**Ingresos totales**	618 000	220 000	345 000	230 000	0	140 000	0	400 000	0	0	0	0	1 953 000

Las inversiones previstas para el período planificado son las siguientes:

	Gastos	Previsiones para 2005 (dram)										2006 (dram)		Total
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octub	Nov	Dic	Enero	Febr	
1	Heno					438 000								438 000
2	Sal	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
3	Cebada		433 000				180 000							613 000
4	Veterinario		30 000					30 000						60 000
5	Electricidad	3 000	900	1000	600	2 500	2 500	2 000	1 000	2 000	3 000	2 000	2 000	22 500
6	Tasa para la tierra										17 000			170 000
7	Alquiler pastos										16 000			16 000
8	Alquiler refugio	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
9	Reparto ingresos		88 000			100 000					86 000			274 000
10	Transportes	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
11	Construction Valla/refugio				50 000	50 000								100 000
12	Otros gastos			10 000		10 000			10 000					30 000
13	**Gastos totales**	**13 500**	**562 400**	**21 500**	**611 00**	**611 000**	**193 000**	**12 500**	**51 500**	**198 500**	**99500**	**12 500**	**12 500**	**1 849 500**

El grupo ha previsto lo siguiente para la recolección del heno:

	Tarea	Cantidad	Precio unitario/dram/	Total /dram/
1	Siega/ha/	22	6,000	132 000
2	Embalado/unidad/	2 200	30	66 000
3	Cuerdas/kg/	22	1,500	33 000
4	Gasoil/l/	400	250	100 000
5	Gasolina/l/	20	350	7 000
6	Transporte/viaje/	20	5 000	100 000
7	**Total**			**438 000**

Gastos previstos para la recolección de la cebada y la escaña:

	Tarea	Precio unitario/dram/	Cantidad	Total /dram/
1	Labranza de primavera/ha/	6 000	12	72 000
2	Rastrillaje/ha/	3 000	12	36 000
3	Siembra/ha/	3 000	12	36 000
4	Gasoil/l/	250	300	75 000
5	Estiércol/paquete/	5 000	36	180 000
6	Transporte/viaje/	5 000	2	10 000
7	Vaporizador del estiércol/ha/	2 000	12	24 000
8	**Total para la cosecha de primavera**			**433 000**
9	Siega/ha/	8 000	12	96 000
10	Transporte/viaje/	3 000	3	9 000
11	Gasoil/l/	250	300	75 000
12	**Total de la cosecha**			**180 000**
13	**Costes totales**			**613 000**

El grupo cosechó 12 ha en 2004 con un coste total de 196.800 drams (16.400 drams/ha). Para la labranza de invierno el grupo utilizó un préstamo concedido por ACH de 9.000 drams. Los gastos para la labranza de invierno y la siembra no están incluidos en esta tabla. Unos 2.400 kg de cebada y de escaña resultantes de la producción de 2004 serán utilizados como simiente. El grupo ha analizado la rentabilidad de los artículos producidos de la siguiente manera: los gastos anuales totales se elevan a 2.286.300 drams (incluidos los gastos de la labranza de invierno y de la siembra) con el siguiente reparto:

##	Producción	Parte sobre los gastos totales en %	Coste /dram/	Re-baño/cabezas/	Peso medio/kg/	Producción total /kg/	Precio de coste de producción por unidad /dram/
1	Carne de cordero	48	1 097 424	202	12	2 424	453
2	Lana	5	114 315	210	1.7	357	320
3	Cebada, escaña	47	1 097 000	12	1 500	18 000	61
4	**Total**	**100**	**2 286 300**				

El margen bruto de autofinanciación (Cash flow) de la actividad del grupo durante el período de actividad es el siguiente:

	Tipo	Previsiones 2005 (dram)										2006 (dram)		Total
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	
1	Resteo		604500	262100	585600	754500	143500	90500	78000	336500	138000	38500	26000	
Cash in-flow														
2	Préstamo ACH													
3	Ingresos de las ventas	618000	220000	345000	230000	0	140000	0	400000	0	0	0	0	**1953000**
4	Otros insumos													**0**
5	**Total cash in-flow**	618000	220000	345000	230000	0	140000	0	400000	0	0	0	0	**1953000**
Cash out-flow														
6	Gastos	13500	562400	21500	61100	611000	193000	12500	51500	198500	99500	12500	12500	**1849500**
7	Reembolso préstamo ACH								90000					**90000**
8	**Total cash out- flow**	13500	562400	21500	61100	611000	193000	12500	141500	198500	99500	12500	12500	**1939500**
9	Cash flow	604500	262100	585600	754500	143500	90500	78000	336500	138000	38500	26000	13500	

Balance del grupo AGI «Gisastgh» au 31.12.2005

N:	**Activo**	Coste dram	N:	**Pasivo**	Costes dram
Capitales fijos				Capital propio	5 954 518
	Animales	3 780 000	**4**	Total capital propio	**5 954 518**
	Stock y herramientas	250 000	**Deudas**		
1	Total capitales fijos	**4 030 000**		Préstamos	
Capital circulante				Deudas de créditos	
	Animales en crecimiento	1 055 000		Otras deudas	
	Forraje	831 018	**5**	Total deudas	0
	Total	**18 860 18.3**			
Cash					
	Tesorería	38 500			
	Contabilidad				
	Deudas				
3	Total tesorería	**38 500**			
	Total activo (1+2+3)	**5 954 518**		**Total pasivo (4+%)**	**5 954 518**

Los importes calculados para los animales han sido previstos así:

	Animales	Cantidad existente a 31.12.2005	Coste medio de un animal	Importe
1	Ovejas	210	18 000	3 780 000
2	**Total**			**3 780 000**
3	Cordero	37	15 000	555 000
4	Cordero de 1 ó 2 meses	100	5 000	
5	**Total**			**1 055 000**

Para los forrajes:

	Forraje	Restantes a 01.12.2005	Precio de coste por kg o coste de adquisición/dram/	Importe
1	Cebada	8 713	61	531 017
2	Pipirigallo	29 936	10	298 002
3	Sal	20	100	2 000
	Total			**831 018**

Los gastos de la labranza de invierno, de las semillas, de la siembra de verano y de la recolección están incluidos en el precio de coste de la cebada, y los gastos de transporte y almacenamiento se han incluido para calcular el precio de coste de la cosecha de heno. La sal se compra al precio de mercado: 100 drams/kg.

Gestion de riesgo

1. Venta del producto no satisfactoria
   a) Intentar provocar el cambio de precios
   b) Utilizar la organización ACH para encontrar compradores
2. Enfermedades infecciosas no previstas, alimentos contaminados
   a) Utilizar la ayuda de los especialistas de ACH
   b) Solicitar otros especialistas de organizaciones agrícolas y veterinarias
   c) Poner en marcha un proceso de tratamiento apropiado

ANEXO 14: GUÍA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN

Formación de comités de gestión, comités de seguimiento de las técnicas de gestión administrativa y financiera

0. Presentación

Estas sesiones de formación han sido organizadas por Acción contra el Hambre y se dirigen a los comités de los grupos que administrarán, en un futuro próximo, el molino o la descascarilladora que la ONG Acción contra el Hambre les haya proporcionado.

Esta formación es más que necesaria ya que de ella depende la duración del citado proyecto. Los beneficiarios son poblaciones campesinas vulnerables con un nivel de estudios muy bajo (escuela primaria) o que no han asistido jamás a la escuela (la mayor parte).

Al final de la formación los beneficiarios estarán bien equipados para hacer frente a los eventuales problemas que encontraran en la práctica. De esta forma les resultarán familiares el manejo de las herramientas de control y de gestión, así como la identificación de las necesidades de apoyo. Al final de la formación se les entregará una serie de ejercicios como práctica. La resolución de estos ejercicios les permitirá conocer poco a poco otros problemas que se pueden presentar en la práctica y la consiguiente solución a los mismos.

Se empleará el método participativo de intercambio de puntos de vista y experiencias. De esta forma las soluciones provendrán de los propios participantes siendo los formadores meros orientadores. El conjunto de soluciones propuestas será recogido en un pequeño documento que servirá de ayuda a los comités de gestión y seguimiento durante el desempeño de su actividad.

1. Los temas de formación

Se han elegido cinco temas para esta formación. Sin embargo nada impide añadir otros diferentes si fuera necesario, a lo largo de la actividad formativa. Estos temas son los siguientes:

1. Los derechos y deberes de los miembros de los comités de gestión y de los comités de seguimiento
2. Llevar un libro de facturas y la utilización de una balanza
3. El registro de los ingresos y el libro de cuentas
4. La identificación de las necesidades de apoyo
5. El control financiero y la elaboración de un informe técnico y financiero

1.1. Derechos y deberes de los miembros de los comités de gestión y de los comités de seguimiento

a) El comité de gestión

- Hace respetar los estatutos y el reglamento de orden interno
- Asegura la gestión financiera cotidiana y saneada de la asociación
- Realiza propuestas a la Asamblea General en cuanto a la asignación de los beneficios
- Asegura la gestión administrativa y técnica de la asociación y de su patrimonio
- Busca la financiación de las actividades de la asociación
- Elabora los informes y los envía a quien corresponda

b) El comité de seguimiento

- Es el ojo de la Asamblea General
- Controla al comité de gestión
- Realiza un informe para la Asamblea General
- Vela por el estricto respeto a los estatutos y al reglamento interno

N.B: El comité de gestión y/o el comité de seguimiento no deben sustituir en ningún caso a la Asamblea General. Como indican los estatutos, la última palabra corresponde a la Asamblea General.

1.2. Llevanza de un libro de facturas y utilización de una balanza

a) Llevanza de un libro de facturas

En cada ticket del libro de facturas debe aparecer:

— La naturaleza y cantidad molida/descascarillada

— El importe pagado

— El nombre de la persona que ha expedido el ticket

Todas estas indicaciones, gracias al uso de papel carbón, quedan reflejadas en la matriz.

— A continuación se entrega el ticket al cliente.

— El cliente se dirige entonces a la zona del molino/descascarilladora y entrega el ticket al responsable del mismo. Éste verifica la autenticidad del ticket antes de proceder a moler/descascarillar la cantidad establecida.

— Es importante la correcta colocación del papel carbón.

b) La balanza

La balanza debe ser utilizada con el fin de evitar errores. Un « pesador » que cometa muchos errores (consciente o inconscientemente) es un obstáculo para la clientela. Es preciso, pues, antes de cada peso, regular, ajustar y colocarse correctamente frente a la balanza. La lectura debe hacerse en voz alta y debe darse a conocer al cliente. Éste, en caso de duda, tiene derecho a llamar a una tercera persona para confirmarla o para solicitar información sobre el resultado antes de completar el ticket.

N.B: Para una mayor claridad el «pesador» debe situarse ante la casa y/o al aire libre.

1.3. El registro de ingresos y libro de cuentas

Las dos herramientas son indispensables para el adecuado funcionamiento de las operaciones contables de la asociación.

a) El registro de ingresos debe reflejar:

- Las cantidades molidas/descascarilladas diariamente
- El consumo diario en gasoil, aceite de motor…
- Cualquier otro gasto realizado a lo largo de la jornada (reparaciones, pagos, aprovisionamientos….)

b) El libro de cuentas muestra diariamente:

- Las salidas de la cuenta ordinaria y su justificación
- Las entradas en la cuenta ordinaria y su origen
- Las entradas en la cuenta «Amortizaciones» y su origen
- El saldo al final del día

N.B.:

- Todas las operaciones bancarias se realizarán conforme a los estatutos y reglamento de orden interno
- La situación de la cuenta debe reflejar la misma situación que el libro de cuentas llevado por el comité de gestión
- La Asamblea General debe ser informada regularmente de la salud financiera de la asociación

1.4. Identificación de las necesidades de apoyo

Los comités tiene la obligación de identificar, cuando llegue el momento, las necesidades de apoyo que serán sometidas a aprobación por parte de la Asamblea Ge-

neral. En función de los recursos disponibles, los comités deben, a medida que inician nuevos proyectos, evaluar su rentabilidad y compatibilizar el apoyo eventual de terceras personas.

N.B.: La formación en técnicas de identificación de necesidades de apoyo se realizará en sesiones organizadas posteriormente.

1.5. Control y elaboración de un informe técnico y financiero

a) El control

El control debe ser realizado a diario para conocer los aspectos siguientes:

- La naturaleza y cantidades molidas/descascarilladas
- Los ingresos del día
- Las averías y/o reparaciones del día + mantenimiento
- Todos los gastos realizados a lo largo de la jornada
- Los problemas que se han presentado a lo largo de la jornada

Todos estos datos se recogen en diferentes registros y son validados por la firma de el (los) interesado(s).

b) Informe técnico y financiero

- El informe es semanal y se realiza un bosquejo según las consignas dadas
- El informe semanal retoma el grueso de los diferentes aspectos de la semana:
  - ✓ Cantidad molida
  - ✓ Ingresos
  - ✓ Gastos
  - ✓ Aprovisionamiento
  - ✓ Problemas encontrados y salida a los mismos
  - ✓ Cualquier otra información útil
- El informe técnico refleja el estado general técnico del molino/descascarilladora.

Este informe debe mostrar:

- ✓ las averías encontradas
- ✓ las reparaciones realizadas/cambio de piezas
- ✓ las piezas de recambio compradas
- ✓ otros problemas técnicos reseñables
- ✓ cualquier otra información útil

2. CASOS PRÁCTICOS

1. El presidente del comité de gestión es acusado de malversación. El informe del comité de seguimiento confirma los hechos pero el Presidente niega la veracidad de los mismos y rechaza convocar a la Asamblea General para resolver sobre el caso. Algunos miembros se lamentan y acusan a los otros miembros del comité de estar implicados con el Presidente. Además los artículos 12 y 16 de los estatutos no permiten que nadie más convoque la Asamblea General. ¿Qué estrategia adoptaría para salir de este impás?

2. De la elaboración de un informe financiero se desprende que ciertos miembros deben una gran suma de dinero como deudas obtenidas legalmente.
   Se observa además que el no reembolso de esas deudas puede comprometer la buena marcha de las actividades. Los deudores no concretan ninguna fecha para el reembolso. ¿Cuáles son las medidas concretas que se deberían tomar para una correcta marcha de las actividades?

3. En el transcurso de una Asamblea General ordinaria muchos de los miembros proponen que todos los beneficios obtenidos sean destinados al arriendo de nuevas parcelas y a la compra de insumos agrícolas, repartiéndose la producción entre los miembros.

   — En tanto que miembro de los diferentes comités ¿estaría de acuerdo con esta propuesta? Justifíquelo.
   — ¿Qué consejos les daría?
   — ¿Cuáles serían las consecuencias de esta situación?

4. Durante el control de fin de jornada se observa que el importe que refleja el libro de facturas no corresponde con el importe que totalizan los tickets guardados por el encargado del molino.

   — ¿Cómo explicaría esta situación?
   — ¿Cuáles son las propuestas concretas para que esta situación no se repita?

5. El control de fin de jornada refleja el estado de las cantidades molidas de la siguiente manera:

   — Maíz: 189,75 Kg a 30 F el Kg
   — Mandioca: 99,5 Kg a 27 F el Kg
   — Sorgo: 103 Kg a 27 F el Kg

   ¿Cuáles son los ingresos de la jornada?

   Sabiendo que el 20% de los ingresos se incluirán en la cuenta B (amortización) y el 80% en la cuenta A (ordinaria):

   ➢ ¿Qué suma se transfiere en la cuenta A?

- ➢ ¿Qué suma se transfiere en la cuenta B?
- ➢ Completar el registro de cuentas

Sabiendo que se emplea 1 litro de combustible para moler 20kg:

- ➢ ¿Qué cantidad de combustible se ha utilizado durante la jornada?
- ➢ ¿Qué cantidad será necesaria para moler 2.700 kg?
- ➢ ¿Qué cantidad se molerá con 37 litros?

6. Después de 3 meses de funcionamiento se observa que le molino no funciona porque tres piezas por valor de 180.000 FBU se han estropeado
   - ➢ ¿Cuál es su actitud frente a esta situación?
   - ➢ ¿Qué conclusión saca de dicha situación?
   - ➢ ¿Qué recomendaciones realiza y a quién?
7. ¿Cuáles son, para usted, las consecuencias de:
   - ➢ La ausencia de control o un control tardío
   - ➢ La no elaboración o la elaboración tardía de un informe?
8. Al final de año observa que se ha obtenido un beneficio de 1.340.000 FBU ¿Cuáles son los nuevos proyectos que propondría a la Asamblea General?

ANEXO 15: REGLAMENTO INTERNO DE UN FONDO ROTATIVO (O RENOVABLE)

REGLAMENTO INTERNO DE UN COMITÉ DE FONDOS ROTATIVOS

República de Azerbaijan

Artículo 1. Introducción

ACH pone en marcha un Proyecto Agrícola Basado en la Comunidad en las regiones de Agjabedi y Beylagan, en la República de Azerbaijan. El proyecto se centra en la estabilización de la base económica doméstica mediante la generación ingresos. Los grupos diana son las familias locales vulnerables, los refugiados y los desplazados en la región rural mencionada.

En el marco de sus actividades, ACH ha establecido un comité de fondos renovables en el distrito de Agjabedi con el fin de administrar los procedimientos de los fondos renovables.

Este documento pretende establecer el reglamento interno de dicho comité.

Artículo 2. El cometido del comité de fondos renovables

La gestión eficaz y transparente de los fondos es uno de los aspectos principales del proyecto, destinado a procurar anticipos en insumos a los grupos beneficiarios implicados en el Proyecto Agrícola Basado en la Comunidad de ACH. El comité de fondos renovables discute y decide las condiciones y los límites de los fondos de forma participativa y la adhesión a dicho comité se realiza de forma voluntaria.

El comité de fondos renovables toma las decisiones sobre la asignación de esos fondos a lo largo de las reuniones regulares.

Artículo 3. Objetivos del comité de fondos renovables

a. Estudiar con los beneficiarios o los grupos sus necesidades en materia de anticipo de insumos
b. Abrir el importe de los anticipos que se deben conceder a cada solicitud (principalmente para la cría o el cultivo)
c. Elección adecuada de los insumos de producción
d. Establecer la capacidad de reembolso de los grupos en función de la producción agrícola

e. Establecer los criterios para reembolsos en plazo
f. Seguimiento de los reembolsos
g. Seguimiento de las inversiones
h. Resolver los problemas sobre reembolsos que se presentan en el grupo
i. Seguimiento de la producción y de los resultados obtenidos
j. Identificar los insumos de buena calidad
k. Informar a los grupos de las decisiones tomadas en las reuniones
l. Designar a los nuevos miembros

Artículo 4. Organización del comité de fondos renovables

El comité de fondos renovables incluye los siguientes miembros, con sus respectivas responsabilidades:

1. El jefe de proyecto

Responsabilidades:

— Aconsejar a los miembros del comité sobre sus decisiones
— No tiene voz en el proceso de votación pero toma la decisión final si el comité no logra el acuerdo en la segunda votación
— Tiene la responsabilidad final en la utilización de los fondos del proyecto

2. El jefe de proyecto adjunto

Responsabilidades:

— Aconsejar a los miembros del comité
— Realizar el seguimiento de los reembolsos del grupo
— Realizar el seguimiento de las actividades del grupo
— Tiene voz en el proceso de votación

3. El economista rural (supervisor)

Responsabilidades:

— Administrar el comité y su presentación
— Preparar el orden del día de las reuniones
— Convocar las nuevas reuniones
— El supervisor tiene derecho a incluir en el orden del día las cuestiones de admisión de nuevos miembros en el grupo, de cambio de funciones de ciertos miembros y de exclusión de los miembros que no respeten o infrinjan las cláusulas del reglamento interno. Las decisiones se toman con la votación de todos los miembros del grupo.

— Aconsejar a los miembros del comité
— Realizar el seguimiento de los reembolsos de los grupos
— Tiene voz en el proceso de votación

4. **Administrador**

   Responsabilidades:
   — Administrar y realizar el seguimiento de los fondos
   — Aportar información sobre la gestión de los fondos en las reuniones
   — Aconsejar a los miembros del comité
   — No tiene voz en las votaciones

5. **Encargados de desarrollo (2)**

   Responsabilidades:
   — Aconsejar a los miembros del comité
   — Realizar el seguimiento de los reembolsos
   — Realizar el seguimiento de las actividades del grupo
   — Tiene voz en el proceso de votación

6. **3-5 Representantes de los grupos AGIs (hombres / mujeres)**

   Responsabilidades:
   — Representar a los beneficiarios
   — Transmitir la información a todos, en todos los grupos
   — Realizar el seguimiento de los reembolsos
   — Realizar el seguimiento de las actividades de los grupos
   — Tiene voz en el proceso de votación

Los criterios de selección de los representantes de los grupos AGIs son:

1. Pertenencia a diferentes regiones del distrito
2. Grado de motivación e iniciativa
3. Mantener una buena actitud respecto al trabajo del proyecto de ACH
4. Aportar ideas para mejorar el proyecto
5. Mantener buenas relaciones con los otros beneficiarios, proveedores y autoridades locales
6. Estar dispuesto a evaluar, mantener reuniones con los grupos y transmitir la información a los beneficiarios
7. Compartir la información y conocimientos pertinentes con los beneficiarios y los miembros del comité de ACH

8. Respetar los objetivos realizando sus tareas hasta el final
9. Asumir la responsabilidad de participar en el proceso de reembolsos

Los miembros del comité de fondos renovables de Agjabedi representan a los 28 grupos AGI de Agjabedi.

Artículo 5. Responsabilidades del comité de fondos renovables

1. **Organizar reuniones de forma regular:**
   a. Las limitaciones y oportunidades que conciernan a las actividades de los grupos son discutidas de forma participativa.
   b. El orden del día es definido por el supervisor en función de las necesidades de los grupos beneficiarios. Durante la reunión también se pueden discutir otros asuntos útiles, no mencionados en el orden del día.
   c. El supervisor del comité convoca la Asamblea General al menos una vez al mes.
   d. Cada miembro del comité puede proponer el programa de las reuniones. Debe ser aprobado por el resto de los miembros.
   e. La asamblea general puede celebrarse si al menos 2/3 de sus miembros están presentes (a excepción de los casos específicos definidos en el presente reglamento interno).
   f. La asamblea puede ser convocada en caso de necesidad con la aprobación de 1/3 de los miembros del grupo. La solicitud escrita debe someterse al supervisor del grupo como mínimo tres días antes de la fecha elegida y debe explicar los objetivos específicos de dicha asamblea.
   g. Las actas de cada asamblea son redactadas por un miembro del equipo de ACH y distribuidas a los grupos AGIs de Agjabedi.
   h. Las actas deben recoger la información sobre el lugar y la fecha de celebración de la asamblea, la lista de participantes y las decisiones tomadas. Deben estar firmadas por el supervisor y por todos los participantes en la Asamblea General y formar parte de la documentación del grupo.
   i. Las decisiones se toman en la asamblea por mayoría. La decisión es confirmada si un 75% de los miembros votan por ella (a excepción de los casos específicos definidos en el presente reglamento interno).
   j. Si los resultados del voto no permiten tomar una decisión sobre un tema en concreto, el comité lo discute y vota de nuevo.
   k. Si la decisión no se toma después de una segunda votación, el jefe de proyecto de ACH aportará sus sugerencias.
2. **Los derechos y deberes de los miembros del comité de fondos renovables:**
   a. Los miembros del comité rinden cuentas de sus deberes y obligaciones a los largo de las reuniones.

b. Cada miembro del comité tiene voz, tal y como estipula el reglamento interno.

c. Un miembro puede abandonar el comité voluntariamente o ser dado de baja por decisión del comité por no respetar las cláusulas del reglamento interno.

d. Cuando un miembro se ve imposibilitado para cumplir con sus derechos y obligaciones, el comité de fondos renovables selecciona un nuevo miembro.

e. Se puede integrar un nuevo miembro al grupo a través de una solicitud escrita. Durante la asamblea del comité se tomará la decisión de admitir o no al nuevo miembro.

Artículo 6. Supervisión de las actividades

ACH supervisa y realiza el seguimiento de las actividades del comité de fondos renovables.

ACH distribuye las actas de cada asamblea a los responsables de cada grupo AGI.

ACH ofrece consejo a los miembros del comité sobre cualquier decisión que concierna a las actividades del grupo AGI y a la asignación de fondos.

ACH asegura una gestión transparente de los fondos y ofrece informes detallados.

ANEXO 16: EJEMPLO DE UN CONTRATO DE RECONOCIMIENTO DE DEUDA

_____

_____ Région « » _____ 2005

ACH representada por _____ , denominada en adelante el «prestamista», y el grupo «**XXX**» en el pueblo de **XXX** de la región de **XXX** representado por XXX (de pasaporte …) en adelante denominado el «prestatario», han convenido en el presente contrato.

Objeto de contrato

ACH otorga un adelanto de _____ (en cifra y letra) en especie (ver documento adjunto) sin intereses, para el desarrollo de una producción agrícola con una garantía de grupo.

Términos del contrato

El «prestatario» deberá reembolsar el préstamos sin intereses (en tiempo e importe variables) al «prestamista» según la puesta en marcha de la actividad (período de puesta en marcha de la actividad) el último día del vencimiento del contrato (el día y la suma son establecidos en el anexo con la firma de garantía del grupo)

Deudas de las partes

El «prestamista» deberá proporcionar el contrato de reembolso con la firma y sello, entregar el adelanto al «deudor» el día de la firma del contrato y entregar al «deudor» el documento aprobando el reembolso del anticipo.

El «prestatario» debe firmar el contrato, utilizar el anticipo según los términos establecidos en el contrato, garantizar los bienes adquiridos, respetar las exigencias del «prestamista», cumplir las condiciones necesarias para que el «prestamista» pueda realizar el seguimiento de los gastos y reembolsar el adelanto en la fecha establecida en el contrato.

Derechos de las partes

El «prestamista» exige que el «deudor» gaste el anticipo según la afectación establecida, participe y realice el seguimiento de los gastos y realice la devolución en el momento establecido. Cualquier retraso en el pago está sujeto a un 2% de interés mensual. El contrato puede darse por finalizado, reembolsándose la totalidad del ade-

lanto, en el caso de que los gastos realizados no fueran conformes con lo que estaba previsto.

El «prestatario» debe recibir el adelanto estipulado por el contrato. El contrato podrá darse por finalizado anticipadamente cuando se haya realizado el reembolso íntegro del anticipo.

Fuerza mayor

La duración del contrato puede ser suspendida y la ejecución de las acciones contratadas puede ser aplazada debido a circunstancias ajenas a la voluntad de las partes (en caso de inundación, conflagración, terremoto, epidemia, conflictos militares, golpe de estado, actos de terrorismo, revolución, huelga, decreto u otras interferencias administrativas del gobierno o de otras órdenes, restricciones o límites gubernamentales o administrativos). En este caso, las partes deben informarse del comienzo y fin de cualquier circunstancia que imposibilite la ejecución de las acciones contratadas.

Cuando una parte alegue fuerza mayor, debe remitir a la otra parte un documento emanado del órgano de estado competente confirmando dichas circunstancias.

Otros términos

El presente contrato entra en vigor en la fecha de la firma y es válido hasta el cumplimiento de las acciones contratadas.

Los conflictos derivados de este contrato que no consigan acuerdo entre las partes serán solucionados, según la ley de la República de Azerbaijan, por los tribunales competentes.

El prestamista	El deudor
(firma)	(firma)

Anexo 1

El contrato de reembolso concluido entre ACH representado por _____ denominado de aquí en adelante «el prestamista» y el grupo «XXX», representado por _____) nº de pasaporte _____, denominado a partir de ahora « el deudor », el XXXXX en XXXX

1. Este anexo forma parte esencial del contrato concluido entre las partes anteriormente mencionadas.
2. Información sobre los bienes objeto del contrato:

#	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Importe total	Fecha de los reembolsos (dd/mm/aa)
Total					

Las partes confirman su acuerdo en los términos y plazos de pago establecidos más arriba.

Firmas:

El prestamista:

_____ sello y firma

El deudor:

Pasaporte _____

ANEXO 17: EJEMPLO DE MARCOS LÓGICOS

Objectivo general El nivel de vida de las mujeres y hombres vulnerables ha mejorado en Abkhazie, Samegrelo y en alta Svanetia	**Indicadores**	**Medios de verificación**	**Hipótesis**
Objetivo del proyecto La situación de seguridad alimentaria de la población vulnerable diana, hombres y mujeres, ha mejorado en Abkhazia, Samegrelo y en alta Svanetia	610 hogares han obtenido ingresos y/o una producción de alimentos suplementaria y gastan menos del 70% de sus ingresos en comida. La ración calórica de 610 hogares se ha elevado a 2.300 Kcal pp/pd. Los 4.000 hogares diana conocen el potencial de los pueblos para mejorar la generación de ingresos de la población.	Informes contables Evaluación de la seguridad alimentaria de los hogares Base de datos AGIs Hojas de información de los pueblos	Las autoridades locales y la comunidades sostienen y cooperan totalmente en los proyectos Las condiciones climáticas no son un obstáculo Situación política estable Ausencia de inflación (o débil) La situación de la seguridad es estable
Resultados **R1.** 350 hogares de 10 comunidades en Abkhazia, Samegrelo y en alta Svanetia han aumentado sus ingresos a través de actividades agrícolas y no agrícolas.	35 grupos y 35 actividades rentables se han identificado e inscrito en el plan de negocio. Los ingresos de los hogares implicados en las AGIs han aumentado en 180 US$	Planes de negocio Informes contables de las AGIs	
R2. 260 hogares en Abkhazia y Samegrelo han consolidado y/o diversificado sus actividades generadoras de ingresos actuales y aumentado sus ingresos.	Se han identificado e inscrito en el plan de negocio 26 actividades rentables para la diversificación o la consolidación. Los ingresos de los hogares implicados en las AGIs han aumentado a un total de 300 US$ (2 fases)	Planes de negocio Informes contables de las AGIs	
R3. 100 grupos de AGIs (1.000 hogares) nuevos y antiguos beneficiarios de ECHO, son lo bastante sólidos como para unirse en red y se han creado grupos de interés operativos.	Se han establecido al menos 10 grupos de interés. Los principales obstáculos relativos a las AGIs y los futuros planes de acción son discutidos y coordinados en el transcurso de reuniones regulares.	Reglamento interno Listas de miembros Actas de las reuniones Plan de acción Boletín	
R4. 4.000 hogares, beneficiarios de AGIs, de «Comida a cambio de trabajo» y agricultores pobres así como hombres y mujeres vulnerables, han visto reforzadas sus capacidades a través de formaciones y consultas profesionales, teniendo en cuenta los potenciales del pueblo y las mejores oportunidades de mercado.	En cada pueblo se han ofrecido al menos 2 formaciones diferentes por parte de ACH en colaboración con ONGs e instituciones locales según el potencial del pueblo. Las necesidades de los hombres y mujeres se han identificado de forma separada en cada evaluación de la comunidad. El 20 % de los grupos diana se sirven de los conocimientos y técnicas adquiridos a través de la formación.	Acuerdo de ACH y del instituto Evaluación de las necesidades Lista de participantes Evaluaciones de la formación Evaluación de impacto	

Actividades		
A.1. 1. Evaluación de los pueblos potenciales A.1. 2. Evaluación de los beneficiarios y las actividades potenciales A.1. 3. Selección de los beneficiarios y formación del grupo A.1. 4. Identificación de las AGIs y elaboración del plan de negocio A.1. 5. Puesta a disposición de los insumos A.1. 6. Gestión técnica y formación en contabilidad A.1. 7. Desarrollo de las tareas planificadas por la AGI A.1. 8. Generación de ingresos A.1.10. Evaluación de las actividades y recomendaciones		
A.2.1. Evaluación de las actividades potenciales A.2.2. Revisión o elaboración del plan de negocio del grupo existente A.2.3. Puesta a disposición de los insumos y servicios para la puesta en marcha de las AGIs A.2.4. Formación técnica, de gestión y de contabilidad A.2.5. Desarrollo de las tareas planificadas por las AGIs A.2.6. Generación de ingresos A.2.7. Seguimiento constante de las actividades A.2.8. Evaluación de las actividades y recomendaciones		
A.3.1. Identificación de las necesidades para la red de AGIs A.3.2. Reunión de información con los grupos para preparar la red en presencia de las autoridades locales A.3.3. Establecimiento de los grupos de interés A.3.4. Formación de los grupos de interés A.3.5. Desarrollo de un plan de acción, reglamento interno y calendario A.3.6. Reuniones regulares organizadas A.3.7. Seguimiento de un plan de acción y de las actividades del grupo de interés A.3.8. Evaluación de un plan de acción y de las actividades A.3.9. Distribución del boletín		
A.4.1. Reuniones con el instituto en Sukhumi y Zugdidi A.4.2. Acuerdo firmado entre el instituto y ACH A.4.3. Apoyo al instituto A.4.4. Identificación de las principales necesidades agrícolas para los hombres y mujeres del pueblo A.4.5. Identificación del grupo diana A.4.6. Prestación de una formación profesional por los institutos al grupo diana A.4.7. Evaluación de la formación A.4.8. Evaluación de impacto en el pueblo		

	Lógica de la intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Riesgos de las suposiciones
Objetivo principal	*Mejorar el nivel de vida de las familias vulnerables en las zonas rurales de Sisian, en la región de Syunik, dando la posibilidad a las comunidades y a los habitantes de identificar y enfrentar las necesidades de su comunidad y de su hogar.*	• 170 familias de las zonas rurales han aumentado su capacidad de generación de ingresos y han acrecentado la capacidad de defensa de sus derechos por ellos mismos y su comunidad	Informes del programa, seguimiento y evaluación	
Finalidad del proyecto	Consolidar la situación de seguridad alimentaria de las familias vulnerables (antiguos beneficiarios de ECHO) a través de la diversificación de actividades.	• 170 familias cubren sus necesidades alimentarias de primer orden a través de las actividades generadoras de ingreso	Informes del programa, seguimiento y evaluación por PMU	Condiciones climáticas normales según lo previsto en la región. Ausencia de catástrofe agrícola mayor
Resultados	R#1: los grupos de AGIs son creados de forma participativa	• En marzo de 2003 se crearon 13 grupos de AGIs con un reglamento interno detallado y un plan de negocio	Informes del programa, seguimiento y evaluación por PMU	La situación política y de seguridad permanece estable (para el acceso, la distribución de insumos y un seguimiento seguro por parte del personal de ACH) Los beneficiarios diana estaban también integrados en el proyecto de rehabilitación puesto en marcha por ACH del 1er marzo 2002 al 31 de noviembre de 2002.
	R#2: los miembros del grupo de AGIs tienen las competencias para poner en marcha sus actividades	• Al finalizar el proyecto se impartieron a los beneficiarios 16 sesiones de formación por AGI. • Al finalizar el proyecto un mínimo del 90% de sus miembros habían participado en una formación específica		
	R#3 : los grupos de AGIs tienen los medios para poner en marcha sus actividades	• En abril de 2003, 13 grupos de AGIs tienen los ingresos necesarios para sus actividades • Al final del proyecto, 13 grupos de AGIs disponen de los productos adecuados para producir tal y como está planificado en su plan de negocio		

Actividades	Selección de los beneficiarios de los AGIs	***Medios***	***Costes***	El precio de mercado para lo insumos continúa estable (dentro de un margen) Los cambios legales de las impuestos armenios no afectan al presupuesto propuesto ni a las actividades del programa
	Identificación de las potenciales AGIs a desarrollar			
	Formación para la organización de grupos			
	Creación de los grupos AGIs en función de las compentecias y del interés de los beneficiarios identificados			
	Formación sobre el plan de negocio y el reglamento interno			
	Creación de los AGIs, del reglamento interno correspondiente y del plan de negocio			
	Formación técnica			
	Formación sobre gestión y contabilidad			
	Compra y distribución de los insumos necesarios para los AGIs			
	Apoyo técnico y seguimiento de la tareas según el plan de negocio			

ANEXO 18: EJEMPLO DE UN CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO POST DISTRIBUCIÓN

KUISIONER KELOMPOK
AGR MONITOR PASCA DISTRIBUSI UNTUK
Provincia d'Aceh - Indonésie

Cuestionario #: _____

1. **Fecha** _____ **2. Monitor** _____ **3. Sub-distrito** _____

4. **Pueblo** _____ **5. Nombre del beneficiario** _____

6. Si se trata de un **grupo**, **nombre de sus miembros**:

_____

7. **Tipo de hogar:**
   1) Personas desplazadas en campos
   2) Desplazados en familias de acogida
   3) Personas desplazadas en refugios/campamentos y locales
   4) Repatriados locales
   5) Locales con una casa pero que han perdido sus medios de subsistencia

8. **Tipo de región:**
   1) Totalmente destruida, con desplazados
   2) Parcialmente destruida, con desplazados y locales
   3) No destruida, con desplazados y locales

9. **Composición del hogar, estatus de la familia & actividad** (de cada miembro del hogar, aunque carezca de ingresos o actividad regular)

1 - Nombre	2 - Edad	3 - Estatus de la familia	4 - Jefe del hogar (H/F)	5 - # Miembros del hogar		6 - # de niños escolarizados		7 - # de niños nos escolarizados		8 - Profesión				
				M	H	M	H	M	H	Jefe del hogar	Esposa	Miembro del hogar 1	Miembro del hogar 2	Miembro del hogar 3
a)														
b)														
c)														
d)														
e)														
f)														
g)														

10. Tipo de kit recibido: (LA LISTA DEBE INCLUIR TODOS LOS KITS DE ACTIVIDAD)_____

11. Recepción del kit (más de 1 mes después de la distribución)

a) i. ¿Ha recibido ya todos los artículos mencionados en el contrato? S ( ) N ( )

ii. Si no es el caso, qué artículo(s) le falta(n) por recibir?

_____

b) i. ¿Qué piensa sobre la calidad de los kits?: Buena ( ), Media ( ), Mala ( )

ii. Si cree que es media o mala, por favor, explique el por qué:

_____

c) i. ¿Ha recibido artículos rotos? S ( ), N ( )

ii. Si es así, ¿de qué tipo de artículos se trata? Explíquelo:

_____

12. Utilización del kit

a) i. ¿Utiliza el kit con el objetivo previsto inicialmente? S ( ) N ( ).

ii. Si no es el caso, explíquelo _____

b) i. ¿Ha vendido alguno(s) artículo(s) del kit?: S ( ) N ( ).

ii. Si es así, explíquelo (a quién, número de artículos y precio) _____

c) ¿Para qué ha utilizado el dinero?

1 – Para comprar comida ☐

2 – Para comprar gasoil/gasolina/ keroseno ☐

3 – Para comprar medicamentos ☐

4 – Para el transporte ☐

5 – Para comprar joyas ☐

6 – Para ahorrar ☐

7 – Para comprar ropa ☐

8 – Para construir una casa ☐

9 – Para comenzar una nueva actividad ☐

10 – Para educación ☐

11 – Otros _____ ☐

d) i. ¿Ha cambiado algunos artículos? S ( ) N ( ).

ii. Si es el caso ¿con quién los ha cambiado y por qué?

1 – con parientes ☐

2 – con amigos ☐

3 – con vecinos ☐

4 – con beneficiarios de los AGIs ☐

5 –con comerciantes ☐

6 – Otros _____ ☐

e) i. ¿Ha habido una diferencia de precio en el cambio? S ( ) N ( ),

ii. Si es el caso, explique la diferencia de precio y la forma en que ha utilizado los fondos suplementarios:

1 – Para comida ☐

2 – Para gasoil/gasolina/ keroseno ☐

3 – Para medicamentos ☐

4 – Para el transporte ☐

5 – Para joyas ☐

6 – Para ahorrar ☐

7 – Para ropa ☐

8 – Para construir una casa ☐

9 – Para comenzar una nueva actividad ☐

10– Para educación ☐

11 – Otros _____ ☐

f) i. ¿Ha regalado el/los kit(s) a otra persona, amigo o familia? S ( ) N ( )

ii. Si es así, explíquelo _____

g) i. ¿Ha conservado el kit sin utilizar? S ( ) N ( )

ii. Si es así, explique las razones y diga qué es lo que prevé hacer con el kit

1 – trabaja actualmente en un programa de dinero a cambio de trabajo ☐

2 – busca o construye el lugar para montar la empresa ☐

3 – espera a que el kit esté completo ☐

4 – espera volver a su pueblo de origen ☐

5 – está ocupado en otras actividades: explique _____ ☐

13. Principal impacto de la distribución de los kits sobre la actividad de los hogares

a) Según usted ¿cuál es el impacto del kit AGI en la actividad de su hogar (comparado con la situación anterior)?

Positivo	Negativo	Medio	Sin impacto

b) Si el impacto ha sido nulo, medio o negativo, por favor, explique las razones.

Principales dificultades identificadas	S/N	Observaciones	Orden
1 - Venta (falta de clientes o gran distancia a los mercados)			
2 -Competencia con otras personas implicadas en la misma actividad			
3 -No acceso a la tierra, a las estructuras, a los barcos,… etc.			
4 - Problema de competencias (no sabe cómo utilizar el kit)			
5 - Problemas con el kit (problema de electricidad, tamaño del kit, kit malo…)			
6 - Competencia para obtener contratos (ligados a la construcción)			
7 - Carencia de artículos esenciales, necesarios para la actividad			
8 - Falta de calidad del kit distribuido			
9 - Precio elevado de los carburantes (keroseno, gasolina, gasóleo, aceite de maquinaria, etc… Precise)			
10 - Necesita mucho tiempo para generar ingresos			
11 – Problemas de carácter meteorológico			
12 – Transportes			
13 – Seguridad e impuestos			
14 – Otros (precise, por favor)			

c) Desde que ha recibido los kits, ¿qué tipo de cambios ha notado en el seno de su hogar (señalar todos los cambios). Puede marcar varias casillas

1 – Aumento de los ingresos ☐

2 – Aumento de la producción ☐

3 – Actualmente, actividad laboral regular ☐

4 – Capacidad de comprar/consumir alimentos suplementarios (aparte de la alimentación básica) ☐

5 - Capacidad de comprar productos no alimentarios ☐

6 – Otros (explique, por favor) _____ ☐

d) Uso de la producción de las AGIs (transformación de alimentos, servicios, construcción y actividades pesqueras)

1 – Venta de productos solamente ☐

2 – Consumo del hogar, solamente ☐

3 – Venta y consumo ☐

e) Si vende y consume, indique la parte para venta: _____ %, y la destinada a consumo del hogar: _____ % (para un total de 100%)

14. Ingresos

a) ¿Cuáles eran los ingresos del hogar antes del tsunami? _____ **Rp/Mes/Familia**

b) Cuáles eran los ingresos del hogar tras el tsunami? (antes de la distribución del kit)? _____ **Rp/Mes/Familia**

c) ¿Cuáles son los ingresos del hogar desde que ha recibido el kit AGIs? _____ **Rp/Mes/Familia**

15. Gastos

a) ¿Cuáles son las principales fuentes de gastos mensuales (en Rp)?

Ordene por importancia. Máximo 5

Artículos	Importe en Rp.	Orden
1 – Alimentos		
2 – Keroseno/gasolina/gasóleo		
3 – Transportes		
4 – Educación		
5 – Medicamentos de clínicas privadas		
6 – Construcción de cada		
7 – Joyas		
8 – Vestimenta		
9 – Otros (precise)		

b) i. ¿Puede comprar los artículos anteriormente citados? S ( ) N ( )

ii. Si no es así, explique porqué _____

c) ¿Qué compras realiza para llevar a cabo su actividad?

1 – equipamiento ☐

2 – ingredientes ☐

d) ¿Dónde realiza sus compras?

1 – Localmente ☐

2 – Banda Aceh ☐

3 – Meulaboh ☐

4 – Otros ☐

16. Libro de caja

a) i. ¿Rellena regularmente un libro de caja? S ( ) N ( )

ii. Si no es así, explique las razones

_____

b) ¿Cómo considera sus ingresos actuales? Buenos ( ) Medios ( ) Malos ( )

c) ¿Cuál es el provecho que alcanza su actividad a final de mes? (por individuos, si se trata de una actividad de grupo) Rp. _____*(indique por favor el provecho del primer mes y de los últimos)*

17. Localización & Lugar de la actividad

a) ¿Ha instalado su actividad en su lugar de origen? S ( ) N ( )

b) i. ¿Ha instalado su actividad en un lugar diferente? S ( ) N ( )

ii. Si es el caso, explique porqué: _____

iii. Precise la distancia en km: _____ ; Nombre del pueblo _____

c) i. ¿Dispone de espacio suficiente para desarrollar su actividad? S ( ) N ( )

ii. Si no es el caso explique los obstáculos lo más detalladamente posible

_____

d) i. ¿Alquila un lugar para desarrollar su actividad? S ( ) N ( )

ii. Si es el caso ¿cuánto le cuesta mensualmente? Rp _____

e) i. ¿Emplea a otras personas para trabajar en su actividad? S ( ) N ( )

ii. ¿Qué tipo de trabajo realizan?_____

iii. ¿Cómo les paga?

1- Diariamente ☐

2- Semanalmente ☐

3- Cada dos semanas ☐

4- Mensualmente ☐

18. Estrategia

a) ¿Qué tiene previsto hacer para mejorar su actividad actual? (explíquelo)

_____

b) ¿Qué necesitaría para desarrollar su actividad?

1- Materiales ☐

2- Competencias ☐

3- Formación (explique) ☐

19. Miembros del grupo

a) ¿Cuántos miembros continúan aún activos en su grupo? Activos ( ) No activos ( )

b) En el caso de miembros no activos, explique las razones

1 – poco dinero generado por el grupo ☐

2 – desacuerdos/disputas ☐

3 – empleado en programas de dinero a cambio de trabajo para disponer de ingresos diarios ☐

4 – se ha/n mudado a otro pueblo ☐

c) En caso de nueva distribución, ¿en qué tipo de actividad querrían emplearse los miembros no activos?

_____

20. Funciones del grupo

a) ¿Cuántos hogares están empleados en su grupo? _____

b) ¿Están repartidas equitativamente los siguientes aspectos entre los miembros del grupo?

1 – Reparto equitativo de los materiales S ( ) N ( )

2 - Reparto de los ingresos S ( ) N ( )

3 - Reparto de las funciones S ( ) N ( )

c) ¿Cómo ha conseguido resolver sus problemas?

1 – Hablando juntos del problema ☐

2 – Solicitando un mediador ☐

3 – Solicitando intervención al equipo de ACH ☐

4 – Separando el grupo ☐

5 – Otros _____ ☐

h) ¿Tiene algún comentario que realizar sobre el programa de AGIs de ACH?

_____

i) ¿Tiene alguna sugerencia que realizar para mejorar el programa de AGIs de ACH?

_____

Índice

Pregunta 9: Parte 3 – Estatus de la familia

VA – Viuda **VO** – Viudo **SP** – Sin padre

HC – Hombre casado **MC** – Mujer casada **SM** – Sin madre

HS – Hombre soltero **MS** – Mujer soltera **H** – Huérfano

Pregunta 9: Parte 8 - Profesión

1.	BMA	Bordados a mano Aceh	18.	FAC	Fabricante de aceite de coco
2.	PC	Peluquero de caballeros	19.	SE	Servicio electrónico
3.	PS	Peluquero de señoras	20.	B	Bordados
4.	FB	Fabricante de Bakso	21.	KP	Kit de pesca
5.	FBK	Fabricante de Bandrek	22.	FH	Fabricante de helados
6.	SB	Servicio de bicicletas	23.	FBH	Fabricante de bebidas heladas
7.	H	Herrero	24.	FK	Fabricante de Kerupuk
8.	SB	Salón de belleza	25.	VK	Vendedor de Kantin
9.	P	Pastelero	26.	FM	Fabricante de Martaba
10.	LC	Lavado de coches	27.	FML	Fabricante de Mie-Lontong
11.	C	Carpintero	28.	SM	Servicio de motos
12.	RA	Alfarero	29.	VA	Vendedor de arroz
13	FBC	Fabricante de bloques de cemento	30.	TCP	Trabajo en canteras de piedra
14.	TC	Tostador de café	31.	FT	Fabricante de Tempe
15.	FC	Fabricante de copra	32.	FTT	Fabricante de Tempe-Tahu
16.	FdC	Fabricante de café	33.	FTTg	Fabricante de Tempe-Tauge
17.	TC	Tratamiento de coco	34.	SS	Servicio de sastrería

ANEXO 19: EJEMPLO DE UN INFORME DE SEGUIMIENTO POST DISTRIBUCIÓN EN INDONESIA

Introducción

Acción contra el Hambre comenzó sus actividades en Ambon, en la provincia de Molucas, en abril de 1999 a raíz de la erupción de violencia en la provincia en enero de 1999 y como consecuencia de los desplazamientos de población producidos a gran escala. ACH respondió a las necesidades básicas inmediatas de más de un centenar de miles de personas desplazadas proporcionándoles productos alimentarios y de higiene. En 2000 ACH ayudó alrededor de 134.200 beneficiarios en la provincia de Molucas.

Desde principios de 2001 existían tensiones en Ambon, pero cada vez era más evidente la urgencia de modificar la estrategia de ayuda a las víctimas del conflicto en función de su estatus de desplazados. Era necesario evaluar la vulnerabilidad y la dependencia de la ayuda alimentaria al igual que era preciso estudiar en qué medida la distribución de alimentos gratuita dañaba el desarrollo de los mecanismos de adaptación o la restauración de la autonomía de la población desplazada. ACH consideró pertinente y necesario un proceso de determinación para evitar la dependencia de la ayuda alimentaria. Sobre la base del seguimiento post-distribución (PDM) un 3% de los antiguos beneficiarios de la ayuda alimentaria han sido determinados para ser los eventuales beneficiarios de los nuevos programas de ayuda. Estas familias fueron identificadas como vulnerables y la mayoría presentaba riesgo de inseguridad alimentaria una vez terminada la distribución alimentaria general. Los resultados vienen del doble acercamiento realizado por ACH: concentrarse en las familias más vulnerables y desarrollar una ayuda adecuada para dichas familias.

El Programa Generador de Ingresos (PGI) puesto en marcha en la isla de Ambon (regiones urbanas, semi-urbanas y rurales) se orientaba a:

- Estimular las capacidades de producción de los hogares vulnerables
- Generar ingresos para las familias vulnerables así como sostener el desarrollo de mecanismos de adaptación y la autonomía de los hogares
- Desarrollar las capacidades de producción de una comunidad

El resultado previsto es el de desarrollar la capacidad de una familia vulnerable de producir, vender y capitalizar con el fin de poder salir de la espiral continua ayuda-empobrecimiento-vulnerabilidad. La ayuda aportada a los beneficiarios diana consiste en proporcionarles el equipamiento y material necesarios para comenzar una actividad a pequeña escala. ACH puso en marcha dos programas de AGIs en la provincia de Molucas. El primero, de julio de 2001 a enero de 2002 y centrado únicamente en la isla de Ambon (región principalmente urbana) y el segundo, de abril de 2002 a febrero de 2003, centrado en las 4 islas diferentes de las Molucas (región rural). Este informe de seguimiento post-distribución concierne al segundo de estos programas.

Se seleccionaron y visitaron 92 pueblos-campos de desplazados vulnerables (46 cristianos y 46 musulmanes). Finalmente, sólo 19 campos de desplazados musulmanes (41% del total visitado) aceptaron el principio de concentrarse en las familias más vulnerables. Del lado cristiano, sólo 24 campos de desplazados (52% del total visitado) aceptó los mismos principios de determinación. 5 campos anularon la colaboración con ACH al considerar que con esa decisión se corría el riesgo de generar tensiones tras la distribución. Después de reunirse con la comunidad se decidió que resultaba más prudente seguir el consejo de las autoridades locales.

Teniendo en cuenta la primera evaluación y el número potencial de personas desplazadas en los campos diana hasta la tercera evaluación (decisión final), Acción contra el Hambre se ha enfocado en el 7% de la población.

PRESENTACIÓN GENERAL

Objetivos

Los principales objetivos, designados por ACH al comenzar las AGIs eran:

- Ayudar a los hogares vulnerables en las zonas urbanas y rurales que no pueden ser punto focal de una ayuda alimentaria constante y no se benefician de ninguna otra ayuda
- Desarrollar la autonomía de los hogares vulnerables
- Ayudar a las familias vulnerables a reencontrar su dignidad

Metodología

Fase	Fecha	Principales objetivos y criterios
Macro-identificación	Noviembre 2001	Selección de las regiones más vulnerables en base a la experiencia en el terreno de ACH
Evaluación 1	Noviembre-Diciembre 2001	Presentación de los objetivos (determinando la población para un programa de ayuda) al coordinador del campo y a los representantes de la comunidad. Al final de la visita, el equipo de ACH sabe si el enfoque es aceptado o no (a causa de problemas de tensiones y celos). Si el proceso es aceptado, el equipo solicita una primera lista de las personas vulnerables. NB: si la lista no está disponible en ese momento se organiza una nueva reunión.
Evaluación 2	Enero 2002	Cuestionario a las familias (lista facilitada por el representante del campo) basada en los siguientes criterios: **Los «criterios obligatorios»** • Familia de desplazados (personas desplazadas) • Ausencia de ingresos regulares o limitados a 100.000 rupias al mes para una familia de 5 personas • Un miembro de la familia posee aptitudes especiales y la voluntad de desarrollar una actividad, pero carece del capital para comprar los artículos básicos. • Familia que no se beneficie de programas de refuerzo de las capacidades locales **Los «criterios agravantes»** • Familia en situación de gran precariedad (campo ocupado, casa destruida…) • Familia originaria de fuera de Ambon (personas desplazadas de Seram, Buru,…) • Mujer sola con hijos (viuda) • Solicitante regular de dinero (prestatario) (nivel de dependencia financiera elevado) • Capital y bienes personales limitados • Carencia de ayuda exterior (familia, vecinos) • Los niños de la familia no pueden acudir a la escuela elemental
Evaluación 3	Abril y junio 2002	Vuelta al campo con la lista de beneficiarios seleccionados a partir del cuestionario anterior. Validación de este grupo diana con las autoridades y los particulares. Nuevo cuestionario con el fin de determinar la actividad a desarrollar con la familia seleccionada.
Distribución	Julio-agosto 2002 (septiembre para Buru)	Durante la distribución se firma un acuerdo (Memorandum of Understanding) entre ACH y las familias beneficiarias.
Seguimiento post-distribución	Octubre 2002 Febrero 2003 (Buru)	Evalúa la correcta recepción del kit (cantidad y calidad) Evalúa el impacto de la distribución

N.B.: cada etapa es precedida por una explicación para asegurarse de que todo el mundo comprende adecuadamente el proceso.

Con el fin de realizar el seguimiento del impacto de la distribución (PDM) se organizó un seguimiento post-distribución dos meses después de la misma. Se eligió una muestra representativa según el número de kits distribuidos.

RESULTADOS PRINCIPALES

Información general de la distribución

43 pueblos fueron el punto de mira en las 4 islas de la provincia de las Molucas: Ambon, Haruku, Seram et Buru. El 100% de los pueblos estaban situados en zonas rurales.

Síntesis por región

Región, isla (subdistrito)	Nº de pueblo	Nº de familias	Nº de personas	Kits individuales	Kits de grupo	Nº total de kits	% Benef. por región	% Por isla
Ambon A (Teluk Amb Bag.)	2	54	236	40	5	45	9,8%	22%
Ambon B (Salahutu)	4	67	340	67	0	67	12,1%	
Haruku A (Haruku)	1	34	171	14	7	21	6,2%	11%
Haruku B (Haruku)	3	25	110	23	0	23	4,5%	
Seram TNS A (TNS)	12	81	425	66	3	69	14,7%	30%
West Seram A (Piru)	1	11	41	11	0	11	2,0%	
West Seram B (Piru)	7	47	241	47	0	47	8,5%	
Seram Tehoru B (Tehoru)	5	25	118	17	2	19	4,5%	
Buru (Buru Utara Barat)	8	208	852	26	21	47	37,7%	38%
Total	**43**	**552**	**2 534**	**311**	**38**	**349**	**100%**	**100%**

Síntesis por comunidad

	Nº de pueblos	Nº de familias	Nº de personas	Kits individuales	Kits de grupo	Nº total de kits	% total de familias	% de kits
Cristianos	24	388	1 725	157	36	203	70%	58%
Musulmanes	19	164	809	154	2	146	30%	42%
Total	**43**	**552**	**2,534**	**311**	**38**	**349**	**100%**	**100%**

NB. También viven, en algunos pueblos de la isla de Buru, algunos miembros animistas.

552 familias, lo que representa 2.534 personas, se han beneficiado de la **distribución de 349 kits. Entre ellos, un 31% son repatriados y un 69% son desplazados. El 70% de los beneficiarios son cristianos y un 30% musulmanes**. Esta diferencia entre las comunidades es debida a la distribución realizada en la isla de Buru y que se concentró en los pueblos fuertemente afectados por la destrucción durante el conflicto. En la isla de Buru los pueblos más afectados son cristianos. Además, los kits en la Isla de Buru fueron identificados como kits de grupos de lo que se aprovechaban más personas.

De entre el número total de kits distribuidos, un 58% fueron distribuidos a los cristianos y un 42% a musulmanes. Entre los 349 kits distribuidos, 311 son kits individuales (89% del total) y 38 son kits de grupos (11% del total).

Tipo de kits AGIs identificados y principales características

Se han identificado 21 kits-actividad con las familias durante el proceso de determinación.

- 5 tipos de kit-actividad representan un 84,8% de todos los kits distribuidos: **agricultura** (36,7% del total), **pastelería** (24,9%), **pesca individual** (12%), **pesca de grupo** (6%) y **fabricación de buñuelos** (5,2%).
- Además los 4 kits-actividad más frecuentemente identificados son carpintería individual (4%), carpintería de grupo (2,9%) seguido de venta de alimentos (2,3%) y de utilización de maquinaria de transformación (1,7%). Estos kits representan el 10,9% del total distribuido.
- Un número importante de pequeñas actividades y servicios (12 kits) representan un 4,3% de la distribución total.

Síntesis de tipo de kit

Nº	Actividad	Nº de Kits	% del nº total de kits distribuidos	Tipo de kit
1	**Agricultura**	128	36,7%	Individual
2	**Pastelería**	87	24,9%	Individual
3	**Pesca individual**	42	12%	Individual
4	**Pesca de grupo**	21	6%	Grupo
5	**Fabricación de buñuelos**	18	5,2%	Individual
6	**Carpintería individual**	14	4%	Individual
7	**Carpintería de grupo**	10	2,9%	Grupo
8	**Venta de alimentos**	8	2,3%	Individual
9	**Uso de maquinaría de transformación**	6	1,7%	Grupo
10	**Fabricación de trajes**	3	0,9%	Individual
11	**Tratamiento de aceite**	2	0,6%	Individual
12	**Venta de Bakso**	1	0,3%	Individual
13	**Venta de Coto**	1	0,3%	Individual
14	**Servicio electrónico**	1	0,3%	Individual
15	**Venta y compra de cosecha**	1	0,3%	Individual
16	**Albañilería individual**	1	0,3%	Individual
17	**Fabricación de hornos**	1	0,3%	Individual
18	**Pembuat Es Cendol.**	1	0,3%	Individual
19	**Fabricación de tallarines**	1	0,3%	Individual
20	**Taller**	1	0,3%	Individual
21	**Albañilería de grupo**	1	0,3%	Grupo
	Total	**349**	100%	

N.B.: para los grupos de pesca 11 kits están incompletos (demanda de la comunidad en el momento de la evaluación)

Sintesis por tipo de kit

	Tipo de kits	Nº de kits	% del total distribuido
1	**Agricultura**	128	36,7%
2	**Comida-alimentos**	125	35,8%
3	**Pesca**	63	,%
4	**Construcción**	27	7,7%
5	**Servicio**	6	1,7%
		349	100%

Un 90,5% de los kits y de las actividades identificadas con los beneficiarios **generan una producción de alimentos** (kits agricultura, comida y pesca). Para ser más precisos, un 55% de los kits generan directamente alimentos (verduras, pescado) y un 35% de los kits generan también alimentos pero a través de un proceso de transformación, con otros productos alimentarios que las personas deben comprar (kits comida-alimentos).

Kits de grupo

Nº	Kit-Actividad	Grupo	
		Nº. de Kits	% del total de kits de grupos distribuidos
1	**Pesca**	21	55,3
2	**Carpintería**	10	26,3
3	**Uso de maquinaría de transformación**	6	15,8
4	**Albañilería**	1	2,6
	Total	38	100 %

Los kits de grupo identificados corresponden principalmente a las actividades de pesca (55,3%) y a la carpintería (26,3%). Entre las 21 actividades identificadas, 8 corresponden a la vez a cristianos y musulmanes, 6 solamente a cristianos y 7 solamente a musulmanes.

- Los kits identificados más «populares» por comunidad se reparten así:
- Para los cristianos: agricultura, pastelería, grupo de pesca y grupo de carpintería
- Para los musulmanes: pastelería, pesca individual, fabricación de buñuelos y agricultura.

En función de lo específico de cada kit distribuido, los hombres son los principales usuarios de un 66% de los kits y las mujeres del 34% restante. Este número elevado

de hombres es debido a actividades tales como la agricultura, la pesca y la construcción que son elegidas por hombres la mayoría de las veces. A las mujeres, sin embargo, les conciernen más las actividades relacionadas con la agricultura ya que son ellas las responsables de la venta de los excedentes de la producción si los hubiera.

El impacto de la distribución

N.B.: todos los resultados presentados en este apartado se basan en la muestra recogida de las familias entrevistadas.

Metodología

Con el fin de medir el impacto de las AGIs se interrogó a 96 familias. Representan el 27,5% de los kits distribuidos. Como algunas familias se benefician del mismo kit, la muestra representa al 17% de las familias beneficiarias totales. Se ha seguido un 16% de las actividades entre las 21 totales (faltan algunas pequeñas actividades que representan pocos kits). La muestra corresponde a las comunidades cristianas y musulmanas a partes iguales.

Actividad por género

En un 70% de las familias interrogadas, los hombres son los principales usuarios de los kits. Los datos revelan una ligera diferencia entre las dos comunidades: 56% de los principales usuarios son hombres en la comunidad cristiana y un 71% en la comunidad musulmana.

Uso del kit y principales problemas encontrados por los beneficiarios

En el momento de la entrevista, un 82% de los kits distribuidos estaban siendo utilizados y un 18% no se usaban (el reparto es el mismo en las dos comunidades). Los kits utilizados eran principalmente de dos tipos: los de la pesca individual (82% del total), los de los grupos de pesca (57%), de la agricultura (10%) y de pastelería (5%).

Se utilizaban un 85% de kits individuales frente a un 68% de kits de grupo.

¿Por qué no se han utilizado algunos kits?

Las principales razones dadas por las familias para explicar el no uso de ciertos kits son, por orden de prioridad:

- **Kit no adaptado.** Esto afecta principalmente a los kits de pesca. El tamaño de las redes distribuidas era demasiado pequeño, según los beneficiarios interrogados y esto no ha permitido pescar más que peces pequeños. En lo que se re-

fiere a los kits de grupo, la principal razón es la mala calidad de las canoas distribuidas. En Buru, donde se pidieron 14 canoas, sólo 3 eran de buena calidad (la madera adaptada es la «salawaku» y la no adaptada «Kayu Pouleh») y sí fueron utilizadas por la comunidad.

- **Mala temporada**. Este problema se refiere solamente a los kits agrícolas. Debido a la falta de lluvia observada entre abril y noviembre de 2002, algunas familias no pudieron plantar y otras han perdido sus cosechas. La mayoría de los agricultores interrogados esperaban a diciembre-enero para plantar.
- **Falta del dinero suficiente para comenzar la actividad**. Un 26% de las familias interrogadas sufrían una falta de medios para comenzar la actividad. Algunos de los kits distribuidos precisaban la compra de materias primas y algunos no podían procurarse los artículos necesarios.

¿Qué prevén hacer las familias con los kits no utilizados?

Las familias que no han utilizado el kit han conservado los artículos y han afirmado que los usarían más adelante. 3 de los beneficiarios regalaron el kit a un miembro de su familia ya que no podían usarlo ellos mismos (principalmente personas de edad avanzada): el kit de pesca, por ejemplo, se ha regalado a un hijo.

Principales problemas encontrados por las familias durante la puesta en marcha de su actividad

Un 19% de las personas interrogadas encontraron problemas durante la puesta en marcha de su actividad mientras que un 81% no encontró ningún obstáculo. Los mismos problemas son recurrentes aunque son más numerosos en la comunidad musulmana (6 problemas, frente a los 5 de la comunidad cristiana)

Los principales problemas eran: precios elevados de las materias primas (alimentos, gasolina….) (26%), falta de productos para iniciar correctamente su actividad (17%), dificultades para la venta a causa de la competencia en el mercado (14%). También se informó de una mala accesibilidad y de problemas de competencias, pero en casos muy aislados.

Ingresos generados

Todas las actividades realizadas generan ingresos pero se pueden observar diferencias entre las comunidades y no todas las familias o grupos interrogados habían generado ingresos en el momento de la entrevista. Un 75% de las personas interrogadas generaron ingresos al menos una vez, después de la distribución, mientras que un 25% no fueron capaces de hacerlo.

Ingresos mensuales generados por actividad (en Rupias) —Actividades individuales—

	Actividad	Cristiano	Musulmán
		Media	Media
1	VENTA DE BAKSO		60 000
2	PASTELERÍA	455 000	153 333
3	CARPINTERÍA	183 333	
4	SERVICIO ELECTRÓNICO	30 000	
5	ES CENDOL		150 000
6	AGRICULTURA	66 500	216 667
7	PESCA (INDIVIDUAL)	15 000	128 333
8	FABRICACIÓN DE BUÑUELOS		175 000
9	TRANSFORMACIÓN DE ACEITE		80 000
10	VENTA ALIMENTACIÓN		145 000
11	SASTRERÍA	175 000	
	Media	154 139	138 542

Los ingresos mensuales medios, uniendo todas las actividades, es diferente entre cristianos (142.758 rupias) y musulmanes (128.030 rupias).

Se observan diferencias de ingresos generados según la actividad. La pastelería es la más interesante en tema de ingresos, puede alcanzar las 455.000 rupias por mes, comparada con la pesca o la de transformación de aceite (con 15.000 y 80.000 rupias por mes, respectivamente). Los ingresos pueden variar también de un mes a otro. También se debe tener en cuenta el nivel de actividad y el tiempo invertido en el trabajo: para la pesca, por ejemplo, el número de partidas de pesca y el trabajo invertido en cada una pueden aumentar mucho la captura de peces y como consecuencia los ingresos obtenidos.

Algunas familias no tenían aún ingresos en el momento del seguimiento, pero eran optimistas en cuanto a los ingresos futuros.

Ingresos mensuales generados por actividad (en rupias) – actividades de grupo (para una familia)

	Actividad	Cristiano	Musulmán
		Media	Media
1	CARPINTERÍA	337 500	
2	PESCA	180 000	
3	ALBAÑILERÍA	60 000	
4	TRATAMIENTO DE SAGOO	42 500	
5	COCO RAYADO		125 000
	Media	155 000	125 000

Las actividades de grupo corresponden principalmente a la comunidad cristiana. Los ingresos generados son bastante débiles en general. Los kits de grupo tales como los de la pesca o los de las máquinas ralladoras de coco, son generalmente utilizados para tener un mejor acceso a los alimentos, más que para generar ingresos. El grupo de carpintería ha sido utilizado en ciertas poblaciones para reconstruir las casas antes que para la producción y venta de muebles.

Impacto de ingresos por actividad

Nivel de impacto	Orden por tamaño (rupias por mes)	Tipo de kits (actividad)
Impacto débil	<50 000	Pesca, servicio eléctrico, agricultura, venta de Bakson, transformación de aceite
Media	50 000 -200 000	Fabricación de trajes, de zumo de tradicional, venta de alimentos, transformación de aceite de coco, fabricación de buñuelos
Bueno	200 000 - 500 000	Carpintería, pastelería

Casi un 65% de los interrogados declararon que con las AGIs son capaces de cubrir sus necesidades básicas. Aún así, se aprecian diferencias entre los beneficiarios cristianos y musulmanes. Un 49% de los cristianos pueden cubrir sus necesidades básicas frente a un 78% de los musulmanes.

Conclusión ¿éxito o fracaso?

- ***Éxito***

En general, la distribución de AGIs ha tenido un impacto positivo en la economía de los desplazados. Según los desplazados interrogados, un 75% de ellos consiguió generar ingresos. Los principales resultados positivos son que los desplazados pueden:

1. Tener ingresos para comprar los productos necesarios y ganarse la vida (arroz, azúcar, verduras, pescado….)
2. Desarrollar una actividad económica
3. Incluso sin grandes ingresos ni ingresos regulares, la actividad generada por los kits permite a las familias mejorar su situación de seguridad alimentaria ahorrando dinero o aumentando su producción de alimentos.

- ***Fracaso***

El 18% de los kits no se han utilizado y un 25% de las familias no tienen ingresos suplementarios. Las principales razones son:

1. La calidad del kit (mala calidad de las barcas distribuidas y tamaño de las redes no adaptado)
2. La temporada de sequía (para la actividad agrícola)
3. La falta de conocimiento sobre la organización de la comunidad

El impacto de la distribución de AGIs es mayor en la comunidad musulmana (para un 85% de ellos ha tenido un impacto positivo) que en la cristiana (ha tenido impacto positivo para un 73% de ellos). Para un 79% de los interrogados, la distribución de los AGIs ha tenido un impacto positivo mientras que para un 19% no ha tenido impacto positivo ni ha supuesto un cambio en su economía. Esta declaración se contradice con el resultado de los ingresos obtenidos entre la comunidad cristiana, cuya media es superior a la de la comunidad musulmana. Pero este dato puede estar falseado por el hecho de que la comunidad cristiana tiene más tendencia a quejarse de las ayudas ofrecidas que la comunidad musulmana, normalmente muy agradecida con cualquier ayuda que se le aporte.

Según los resultados del seguimiento post-distribución (PDM), el número de kits no usados es bastante importante (sobre todo en el caso de la pesca individual y de grupo) con ¼ de la población interrogada sin ingresos. Teniendo en cuenta los objetivos iniciales, se trata del principal fracaso del programa. Sin embargo, fuera de algunos casos en los que la comunidad misma no ha identificado los kits buenos (redes de pesca incompletas en lugar de las completas), la responsabilidad de los problemas es de ACH. Los beneficiarios fueron correctamente determinados, el programa de ayuda y las actividades identificadas eran adecuados, pero algunos artículos distribuidos no permitieron a los beneficiarios trabajar en buenas condiciones.

- ***Recomendaciones***

Referidas a los kits AGIs

- Ofrecer las materias primas necesarias (harina, azúcar, gasolina…) al menos para los dos o tres primeros meses de actividad. Es especialmente importante en el procesamiento de alimentos que necesita al principio muchos ingredientes bá-

sicos (que sería posible distribuir al mismo tiempo que los kits). También se puede contemplar la idea de proporcionar un pequeño capital para usarlo solamente en la puesta en marcha de la actividad.

- Aumentar el precio global de los kits a un mínimo de 100 USD.
- El kit agrícola: será más eficaz proporcionar menos clases de semillas pero en cantidad más adecuada. También se podría considerar la posibilidad de desarrollar cultivos a largo plazo (cacao, arroz, café) y especialmente el arroz (la provincia de las Molucas no es autónoma en el tema del arroz)

Sobre el seguimiento

- Con el fin de evaluar el impacto de un programa, es obligatorio realizar un seguimiento regular de las familias «test». Estas familias poseen un libro de entradas y de salidas semanales. Las familias deben también estar formadas y ser seguidas de forma regular. Este seguimiento toma su tiempo pero es la mejor forma de observar el trabajo real de una familia, comprobar su motivación, su progresión y los eventuales problemas.
- Se debe aportar una formación a las familias que han decidido comenzar una nueva actividad.
- Acción contra el Hambre ha solicitado la construcción de canoas a empresarios locales pero las canoas recibidas y distribuidas son de mala calidad, a pesar del adecuado presupuesto destinado a conseguir buenas canoas. Es responsabilidad del equipo logístico encontrar productos de buena calidad, negociar buenos contratos y seguir el proceso de construcción subsiguiente.

Sobre el proceso de determinación y los resultados obtenidos

- Con el fin de evitar cualquier malentendido en cuanto a los artículos y las actividades identificadas por las familias seleccionadas, es preciso mejorar la metodología de identificación de kits: muestras de artículos, marca y calidad solicitadas…
- Se debe ofrecer a las familias una adecuada explicación sobre los resultados esperados (hipótesis de ingresos, lugar de puesta en marcha, problemas que se pueden anticipar,…)
- Ante todo es preciso conocer bien el contexto global de la intervención y haberlo identificado correctamente. No se realiza la misma distribución de kits en contextos con numerosos cambios económicos y/o en contextos con pocas actividades económicas: la intervención es diferente y no se esperan los mismos resultados en cuanto a las posibilidades de generar ingresos para los beneficiarios.
- Algunas comunidades, muy vulnerables, están totalmente fuera el sistema de mercado y no se preocupan de vender ni incluso de ganar dinero. Aún así, la dis-

tribución de kits puede ser utilizada en estos casos para mejorar su producción alimentaria y por consiguiente su seguridad alimentaria, pero no es realista esperar en estos casos ingresos regulares o importantes. Es más apropiada quizá otra terminología: ¿Programa Generador de Ingresos o Programa de mejora de la seguridad alimentaria de los hogares?

- Finalmente y sobre todo para las AGIs de grupo, es preciso estudiar la comunidad en profundidad para comprender dónde podemos obtener los mejores insumos y cuáles son los objetivos que la comunidad puede alcanzar.

En un contexto de post-conflicto como el que se observa en 2003 en algunos lugares de Molucas, tales programas de ayuda son adecuados y útiles para la población.

No se puede negar el hecho de que estos programas estén bien adaptados. Por contra, es fundamental verificar la motivación y las razones de la población para demandar ayuda así como fijar objetivos razonables a alcanzar por los beneficiarios (los programas de micro-subvenciones no son una solución para la población diana). La población debe estar motivada, no ocuparse del proceso de reconstrucción ni de la necesidad de recoger los productos del huerto. El proyecto debe ser adecuado al entorno económico que determinará el tipo de ayuda y la posibilidad de generar ingresos reales. Este punto es muy importante ya que la ayuda humanitaria se lleva a cabo en contextos en desarrollo y perturbados.

ANEXO 20: EJEMPLO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO - MONITOREO

	Pregunta clave	Indicador	Medios de verificación	Método de obtención de datos	Frecuencia	Responsable	Resultado
Lógica de intervención							
Objetivo principal	Ha mejorado el nivel de vida de la población diana?	Las principales evaluaciones sobre pobreza y seguridad alimentaria llevadas a cabo en la región por diferentes agencias nacionales e internacionales, así como por ACH, muestran una mejora estadística	Encuesta inicial y otras encuestas	Entrevistas Cuestionario de la encuesta inicial Reunión de coordinación Encuestas	Nov-Dic Abr-Mayo Sept-Oct	Responsable terreno (RT), Jefe de Proyecto Asistente (JdPa), Jefe de proyecto (JdP), coordinador seguridad alimentaria (CSA)	Encuesta Base de datos Informe final
Objetivo específico	¿Ha mejorado la situación de la seguridad alimentaria?	610 hogares han obtenido mayores ingresos suplementarios y/o producción alimentaria y han mejorado su acceso a la harina de trigo para hacer frente a las necesidades básicas del hogar.	Libro de cuentas Tabla de ingresos de grupos	Obtención de datos Visitas al terreno	1-2/meses	SE, MS	Base de datos Informe
		610 hogares comen carne al menos una vez por semana.	Comidas con carne durante la última semana	Entrevista	Dic, Feb, Abr, Jun, Agos, Oct	RT, JdPa	Base de datos Informe
		610 hogares tienen un consumo de trigo que cubre sus necesidades.	Necesidades para los dos próximos meses, comparadas con el trigo comprado durante los dos últimos meses Sistema de información de mercado	Entrevista Análisis	Dic, Feb, Abr, Jun,Agos, Oct,	RT, JdPa MS	Base de datos Informe MIS

		Los gastos referidos a los productos no alimentarios de los 610 hogares han aumentado de forma importante al finalizar el proyecto	Encuesta	Entrevistas Cuestionario de la encuesta inicial	Nov-Dic Abr-May Sept-Oct	RT, JdPa	Base de datos Informe
Resultados 1 y 2 **R1.** 350 hogares de 10 comunidades, en Abkhazia, Samegrelo y Alta Svanetia han aumentado sus ingresos vía actividades agrícolas y no agrícolas. **R2.** 260 hogares en Abkhazia y Samegrelo han consolidado y/o diversificado sus actividades actuales generadoras de ingresos y han aumentado sus ingresos.	¿Han aumentado los ingresos totales en relación a los esperados?	Los ingresos totales de todos los grupos diana han aumentado al menos 180$ (R1) o 300$ (R2)	Libro de cuentas Tabla de ingresos del grupo	Obtención de datos Visitas al terreno	1-2/meses	SE, MS	Base de datos Informe
	¿Ha habido un aumento de los bienes de capital?	Se observa un aumento de bienes en el seno de todos los grupos diana durante la puesta en marcha del proyecto	Tabla de ingresos del grupo Observaciones	Obtención de datos Visitas al terreno	1-2/mesess	SE, MS	Base de datos Informe
	El grupo AGI ¿es permanente como grupo?	Los grupos AGIs son permanentes y funcionan como grupo	Presencia en las reuniones de grupo reunión con los comités responsables, reunión con el grupo completo (espontáneamente) Inscripción del grupo	Visitas al terreno Entrevistas	Regular-mente	RT	Grupo de evaluación
		Los grupos AGIs y las actividades rentables son identificados e inscritos en el plan de negocio	Plan de negocio + Libro de cuentas + Tabla de ingresos de los grupos	Análisis de la actividad y plan de negocio	Una vez cada 2-3 meses	MS, BPS, SE	Grupo de evaluación
	El grupo AGI ¿tiene competencias y conocimientos suficientes para manejar las AGIs?	Todo el grupo diana AGIs utiliza los conocimientos y las técnicas adquiridas a lo largo de la formación al finalizar el proyecto	Plan de actividad, contabilidad; Seguimiento visual de las competencias prácticas	Obtención de datos Observación	1-2/meses; En cada visita de grupo	Técnico; Socio-economista	Grupo de evaluación

(continúa en página siguiente)

(viene de la página anterior)

	Pregunta clave	Indicador	Medios de verificación	Método de obtención de datos	Frecuencia	Responsable	Resultado
Lógica de intervención							
Resultado 3 Alrededor de 100 grupos AGI (1000 hogares), nuevos y antiguos beneficiarios de ECHO se consolidan uniéndose en una red y se han creado y están operativos los grupos de interés	Las redes ¿son reales y eficaces?	Los principales obstáculos ligados a las AGIs y los planes de acción futuros son discutidos y coordinados durante reuniones regulares.	Acta de las reuniones, documentos (in)formales; Planes de acción Boletines	Reuniones y supervisión del proceso de decisión; Estudio y análisis de los documentos y de los boletines	Supervisión - en función de las acciones emprendidas; Estudio y análisis - 3 veces durante el proyecto	RT, MS, LS. Técnico, JdPa, JdPP	Informes
Resultado 4: 4 000 hogares, beneficiarios de AGIs, del programa «alimentos por trabajo», agricultores pobres y hombres y mujeres vulnerables ven sus competencias consolidadas a través de la formación profesional y de los consejos teniendo en cuenta los potenciales del pueblo y las mejores oportunidades del mercado	La formación profesional impartida ¿es adecuada a las necesidades del pueblo?	La formación profesional debe tener en cuenta los potenciales del pueblo y las necesidades del grupo diana.	Equipo de evaluación de los TdR ; Listas de participantes Actas de las reuniones con la administración local y los especialistas para la evaluación de los potenciales del pueblo.	Evaluación de la formación (encuesta) Reuniones y entrevistas	En función de las acciones emprendidas	Equipo de evaluación; RT	Evaluación de las necesidades en formación; Informes
	¿Considera la formación las diferentes necesidades de hombres y mujeres?	La participación de las mujeres en las formaciones y el número de formaciones destinadas a mujeres	Cuestionarios	Entrevistas	Una vez	SE, Equipo de evaluación, RT	Evaluación de las necesidades en formación; Informes
	¿Es útil la profesionalización para el grupo diana?	20% del grupo diana utiliza los conocimientos y las técnicas adquiridas a lo largo de la formación al finalizar el proyecto	Formulario de evaluación	Entrevistas	En función de las acciones emprendidas	SE, RT, JdPa	Informe de evaluación de la formación profesional

Pregunta clave		Indicador	Medios de verificación	Método de obtención de datos	Frecuencia	Responsable	Resultado
Estrategia							
	¿La presencia de los coordinadores en el terreno facilita el trabajo de ACH en Abkhazia?	Los coordinadores en el terreno mantienen contactos regulares con las autoridades locales, la comunidad y los beneficiarios.	Actas de las reuniones (seguridad, seguimiento, reparto de información) Informes de seguimiento	Reuniones Visitas al terreno	Cada 3 meses	LC, RT, JdPa, SE	Informes
	¿Es transparente la puesta en marcha?	Las informaciones pertinentes son compartidas, los grupos/redes/formadores y demás personal contratado cumplen los documentos legales.	Análisis y seguimiento de las disposiciones legales.	Entrevistas Observación	Cada trimestre	LS, JdPa	Informes
	El grupo diana ¿considera los aspectos de marketing?	Las informaciones sobre el mercado son compartidas y explicadas entre ACH y los beneficiarios y son útiles para los grupos	Documentos del grupo, libro de cuentas, encuestas MIS	Recogida de información del mercado, estudio y análisis de los documentos disponibles; Consulta	Mensualmente	MS	Informes; MIS
	Las cuestiones ligadas al entorno y al género ¿son tomadas en cuenta a la hora de la puesta en marcha del proyecto?	Las cuestiones ligadas al entorno y al género son las que posiblemente se tomen más en cuenta a la hora de la puesta en marcha del proyecto.	Análisis de la base de datos; Informe de seguimiento	Análisis de los datos; Análisis comparativo Visitas al terreno	3 veces a lo largo del proyecto	SW, SE, Técnico, JdPa	Informes

(continúa en página siguiente)

(viene de la página anterior)

Pregunta clave		Indicador	Medios de verificación	Método de obtención de datos	Frecuencia	Responsable	Resultado
Riesgos e hipótesis							
	¿Son conocidos el programa ECHO y ACH en la región y en el país?	ACH hace el programa lo más visible posible	Visibilidad de las prendas, folletos, carteles informativos, pegatinas, reuniones de coordinación	Reuniones Visitas al terreno	Durante todo el proyecto	Todo el mundo	/
	¿Es eficaz el sistema de seguimiento?	ACH ha concebido un sistema de vigilancia y de seguimiento eficaz	Observación, documentos, informes, matriz de seguimiento	Visitas al terreno ; Entrevistas	3 veces durante el proyecto	CSA	Sistema de seguimiento de evaluación
	Pregunta clave	**Indicador**	**Medios de verificación**	**Método de obtención de datos**	**Frecuencia**	**Responsable**	**Resultado**
Riesgos e hipótesis							
	¿Están informadas las autoridades locales de las actividades?	Las autoridades locales conocen las actividades de ACH/ECHO	Acta de las reuniones	Reuniones	Una vez cada 2 meses	JdPa	Informes
	ACH ¿tiene en cuenta la situación de seguridad y la inestabilidad política?	ACH ha actualizado regularmente el plan de seguridad y realizado un seguimiento de la situación política	Plan se seguridad actualizado con los coordinadores locales, UNOMIG y otras organizaciones, Seguimiento en los medios de comunicación	Análisis	3 veces durante el proyecto o en casos particulares	JdP, Jefe de misión (JdM)	Plan de seguridad, Informe de situación

	¿Son mínimamente evitados los problemas meteorológicos mayores teniendo en cuenta las previsiones en este terreno?	ACH ha recogido los datos meteorológicos necesarios	Servicio meteorológico	Recogida de información	Semanalmente o cada 2 semanas	Técnico	Base de datos
	¿Tenemos en cuenta la tasa de cambio y los problemas de inflación?	ACH ha seguido la tasa de cambio y el resto de las cuestiones financieras Información financiera	Seguimiento del precio de los insumos	Vigilancia; seguimiento de la tasa de cambios de la moneda	Mensual-mente	MS, ADMIN	Base de datos
	¿Ha previsto ACH la posible aparición de animales dañinos o de una epidemia animal?	Los beneficiarios están informados sobre los animales dañinos y sobre la prevención de las enfermedades animales	Reuniones con el departamento veterinario, institutos agrícolas	Recogida de información; Entrevista	Mensual-mente	Técnico	Boletín de información + base de datos + Informes

ANEXO 21: EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA UNA ENCUESTA DE BASE

Acción contra el Hambre

Encuesta socio-económica de los beneficiarios del AGIs

Pueblo:_____ Fecha:

Nombre:_____ Intrevistador:

Sexo:_____

Edad:_____

Persona	Sexo	Edad	Actividad principal	
Nº	M/F	años	1= pequeño comercio 2 = agricultor 3 = funcionario 4 = empleado privado 5 = ama de casa 6 = jubilado	7 = niño de menos de 6 años 8 = alumno 9 = estudiante 10 = desempleado 11 = armada
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

2 ¿Tiene huerto?

¿Lo cultiva usted mismo?

3 ¿Tiene acceso a la tierra?

¿Cultiva usted esa tierra?

sí	no	Tamaño:	_____ m^2
sí	no	Tamaño:	_____ m^2
sí	no	Tamaño:	_____ m^2
sí	no	Tamaño:	_____ m^2

4 Si cultiva su tierra ¿puede detallar el porqué?

1	No me interesa / no necesito producir
2	Carezco de insumos (estiércol, semillas, etc.) / carezco de dinero
3	Supone demasiado esfuerzo físico
4	Otros:_____

5 ¿Quién es el propietario de esa tierra?

	Tierra personal
	Tierra arrendada → Propietario:_____ → ¿Pago?

6 ¿Qué cultiva usted? (en su huerto u otras tierras):

	m^2	Total kg productos	kg para la venta	kg consumo propio	
Patatas					
Tomate					
Pepino					
Lechuga					
Remolacha					
Zanahorias					
Rábanos					
Hierbas					
Albaricoques					
Pimientos					
Maíz					
Tabaco					
Ajol					
Cebolla					
Girasol					
Manzanas					
Trigo					
Cebada					
Otros:					

Cuando es el período de cosecha _____

7 ¿Cuántos de los siguientes animales tiene usted?

	Número	Producción total
Vacas		l/día:
Terneros		
Bueyes		
Cerdos		
Aves		huevos/día:
Ovejas		
Cabras		
Caballo/asno		

7a ¿Tiene acceso a las siguientes máquinas

	¿Propia?		¿Alquilada?	
Tractor	sí	no	sí	no
Camion	sí	no	sí	no
Carro	sí	no	sí	no
Grada	sí	no	sí	no
Segadora	sí	no	sí	no
Coche	sí	no	sí	no

Si es en alquiler ¿cuánto paga? _____

Alimentos

8 ¿Qué tipo de combustible usa diariamente para la cocina?

	Bombona de gas
	Keroseno
	Electricidad
	Madera
	Estiércol
	Otros:_____

8a Frecuencia de comidas calientes:

	Nunca
	A veces
	A diario

10 Entre los siguientes productos alimentarios, ¿qué cantidad mensual estima suficiente para…

su hogar?

	kg por mes	kg por año
Harina de trigo/maíz		
Patatas		
Azúcar		
Aceite		
Maíz		
Carne		
Verduras		
Leche/queso		

Para un período de 3 meses?

¿Cuál es el principal alimento para un periodo de 3 meses?

1. 4.

2. 5.

3. 6.

Gastos

11 ¿Cuánto ha gastado su hogar durante **el último mes** de los siguientes productos?

	Dr del último mes
Alimentos	
Cuidados médicos	
Ropa	
Educación	
Articulos del hogar	
Reparaciones de la casa	

	Dr del último mes
Electricidad	
Agua	
Impuestos	
Pago de deudas	
Ocio	

Ingresos

12 ¿Qué tipo de fuente de ingresos de dinero han recibido los miembros de su familia durante **el último mes** entre los siguientes?

	Importe total recibido (Drams)	**Tipo de actividad**
Salario (trabajo regular)		☐
Jornalero		☐
Jubilado		— — — — — —
Pequeña empresa		☐
Ayuda del gobierno		— — — — — —
Alquiler de porpiedades		— — — — — —
Uso de ahorros anteriores		— — — — — —

13 ¿Ha vendido alguno de los siguientes artículos **en los últimos 6 meses**

	Qué exactamente	Nº	Importe total recibido
Vacas			
Aves			
Cerdos			
Otros			

14 ¿Su hogar ha pedido prestado dinero a lo largo **de los últimos 6 meses**?

sí	no

Si es el caso:

Cuánto: ☐ GEL

¿Para qué lo ha usado?

¿Quién se lo ha prestado

- ☐ Vecino/amigo
- ☐ Parientes
- ☐ Prestamista
- ☐ Otros:_____

- ☐ Alimentos
- ☐ Calefacción
- ☐ Ropa
- ☐ Cuidados médicos
- ☐ Otro

15 Su hogar ha recibido dinero (donación) a lo largo **de los últimos 6 meses**?

Si es el caso:

Cuánto: ☐ GEL

¿Quién se lo ha dado?

- ☐ Vecino/amigo
- ☐ Parientes
- ☐ Prestamista
- ☐ Otros: _____

16 ¿A cuánto asciende la totalidad de sus deudas **actualmente**?

Dinero:_____ GEL

Otros:_____ (precise tipo y cantidad)

Ayuda humanitaria

17 Ha recibido alguna ayuda

sí	no

Precise en caso afirmativo:

Organización/parientes	De	Actividad	¿Beneficios? (bienes, salario)

Opinión personal

18 En comparación con otras familias de su población ¿ en qué grupo se sitúa su hogar?

	Extremadamente pobre
	Pobre
	Ingresos medios
	Díficil de responder

19 Principales problemas importantes de su hogar por orden de prioridad:

Alimentos	1	2	3
Ropa	1	2	3
Cuidados médicos	1	2	3
Educación	1	2	3
Alojamiento	1	2	3
Otros:_____	**1**	**2**	**3**

(¡ORDÉNELOS!)

20 En comparación con su situación económica en los 2 años anteriores ¿cómo es su situación económica **actual**?

	Mejor	¿Por qué? _____
	Sin cargas	¿Por qué? _____
	Peor	¿Por qué? _____

ANEXO 22: FORMULARIO DE SEGUIMIENTO PARA LOS GRUPOS AGIS

Nombre del grupo: _____

País: _____

Distrito/pueblo: _____

Fecha de nacimiento _____

Responsable desarrollo en el terreno: _____

Para cada comentario, anote su evaluación en la casilla prevista, pf.

Leyenda:	***E:***	***Excelente***	***S:***	***Satisfactorio***
	B:	***Bien***	***NS:***	***No satisfactorio***

Composición del grupo:

Miembros:	
Estatus:	
Diferencia de estatus entre los miembros del grupo:	
Experiencia:	

Gestion del grupo:

Adhesión:	
Espíritu de equipo:	
Participación:	
Personas a cargo	
Contabilidad:	
Documentación del grupo:	
Miembros del grupo:	
Perennidad:	
General:	

Vínculos y cooperación:

ONG:	
ONGL:	
Autoridades locales:	
Municipio:	
Otros grupos:	

Conocimientos y competencias técnicas:

Conocimientos adquiridos:	
Necesidades:	
Capacidades:	
Competencias:	

Actividades:

Principal:
Otra:
Observación:
Reparto del trabajo:
Participación de las mujeres en las actividades:
Planificación de la actividad:
1. Mensual:
2. Anual:

Capacidad económica, situación financiera del grupo y ahorros:

Tierras del grupo:
Situación de la cría de bóvidos: (cuadras, pastos, fuentes de forraje, etc)
Situación de los cultivos: (productividad del suelo, irrigación, estiércol, etc)
Existencia de máquinas en el grupo: (tractor, segadora-trilladora, etc)
Planificación financiera en el grupo: (hasta cuándo)
Distribución del beneficio:
Reparto de los beneficios:
Ahorros:
Reinversión:

Objetivos:

Necesidades básicas:
Autonomía económica:

Conclusión y recomendaciones:

ANEXO 23: EJEMPLO DE ESTUDIO DE RENTABILIDAD Y PERENNIDAD DE LAS AGIS EN AZERBAIJAN

Seguimiento y cálculo de la rentabilidad de la actividad de cultivo de trigo de Nemat SFG en el pueblo de Sarisu

10 ha /2004-2005

Operación	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Importe total	Calendario												
					2004				2005								
					Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb-	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept
Arrendamiento tierras	ha	0	0	0													
Impuesto aguas	ha	10	18 500	185 000													
Impuesto tierras	ha	10	18 500	185 000													
Labranza	ha	10	90 000	900 000													
Pasar la grada	tiempo	10	30 000	300 000													
Semillas	kg	2 200	1 640	3 608 000													
Siembras	ha	10	30.000	300 000													
Cavado de zanjas	ha	10	10.000	100 000													
Nitrógeno	kg	2 250	880	1 980 000													
Vaporización nitrógeno	tiempo	10	20.000	200 000													
Productos químicos	litros	0	0	0													
Vaporización productos químicos	tiempo	0	0	0													
Cosecha	ha	10	100.000	1 000 000													
Transportes	tiempo	10	20.000	200 000													
Total				**8 958 000**													

Ingresos generales					Calendario												
#	Venta de la producción	Unidades (kg)	Precio venta unitario	Valor total Azm	2005				2006								
					Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept
1	Venta de trigo	20 000	875	17 500 000													
2	Para uso personal	15 000	583	8 750 000													
Total de ingresos generados por la venta				26 250 000													
BENEFICIO NETO TOTAL				17 292 000													

Seguimiento y cálculo de la rentabilidad de la actividad de cría de toros (1er ciclo) de Nemat SFG en el pueblo de Sarisu

Período: nov 04 a marzo 05

Gastos totales					Calendario				
#	Operación	Unidades cabeza/kg/kits	Precio unitario AzM	Importe total	2004		2005		
					Nov	Dic	Enero	Febr	Marzo
1	Compra de toros	10	1 198 000	11 980 000					
2	Coste de alimentación	10	265 000	2 650 000					
3	Costes veterinarios	10	5 000	50 000					
4	Costes de transporte	10	20 000	200 000					
Coste total				14 880 000					

Ingresos generales					Calendario				
#	Producción vendida	Unidades cabeza/kg/paquetes	Precio de venta unitario AzM	Importe total de la venta	2004		2005		
					Nov	Dic	Enero	Febr	Marzo
1	Toros cebados	10	1 1873 000	18 730 000					
Total de ingresos generales de la venta				18 730 000					

Beneficio neto total	3 850 000	

Fuente: documentación proyecto ACH

Rentabilidad de las diferentes actividades de Nemat SFG

Actividad	Período (mes)	Cantidad (cabeza/ha))	Total gastos		Beneficio bruto		Ingresos		Ingresos por miembo	
			AzM	USD	AzM	USD	AzM	USD	AzM	USD
Trigo	8	10	8 958 000	1 906	26 250 000	5 585	17 292 000	3 679	1 729 200	368
Cría de toros	4	10	14 880 000	3 166	18 730 000	3 985	3 850 000	819	3385 000	82
TOTAL de ingresos por miembro del grupo									**2 114 200**	**450**

1 USD = 4 700 AzM
Fuente: documentación proyecto ACH
Fecha: Julio 2005

Este análisis muestra claramente que los ingresos producidos pueden cubrir los gastos del ciclo siguiente, las actividades son, pues, permanentes y al mismo tiempo es posible repartir un beneficio neto ente los miembros del grupo.

ANEXO 24: TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA UNA EVALUACIÓN

Objetivo:

Evaluar los logros y los impactos del proyecto _____. La evaluación considerará los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad y permanencia económica y financiera.

Términos generales

La evaluación debe tener en cuenta la jerarquía de los objetivos del marco lógico del proyecto. Estos componentes forman parte del proyecto _____. Se trata de un estudio independiente de ACH sobre los objetivos, las actividades y los medios desplegados para la puesta en marcha del proyecto. Esto permite redactar un informe final que evidencia los principales resultados y formula recomendaciones útiles para la futura intervención y para la ayuda en la toma de decisiones.

La evaluación debe estudiar el nivel de calidad de los bienes y servicios generados por el proyecto, teniendo en cuenta la opinión de los beneficiarios, de los departamentos técnicos de ACH, de los departamentos técnicos del gobierno, etc.

La evaluación implica que el que la realiza recoge datos fuera de la organización del proyecto, a través de reuniones y de visitas al terreno, de los beneficiarios y de otras organizaciones si fuera preciso.

La evaluación debe estudiar los siguientes criterios:

Pertinencia:

- Análisis de la pertinencia del proyecto en el contexto concreto en función de las necesidades identificadas y en materia de selección de los beneficiarios, de objetivos, de actividades y de estrategias.
- Análisis de la oportunidad del proyecto de intervención según la estrategia global de ACH en el país y las dificultades de acceder a las diferentes regiones.
- Las acciones emprendidas ¿son apropiadas al contexto y responden a las necesidades de la población?

Sostenibilidad:

- Determinar si las autoridades y las agencias competentes sostendrán los objetivos del proyecto hasta la finalización del mismo.

- Evaluar si los beneficiarios y los demás grupos locales implicados se «apropiarán del proyecto» una vez terminada la ayuda exterior.
- Evaluar si las instituciones, los comités, las organizaciones locales, las organizaciones comunitarias responsables del seguimiento del proyecto, serán capaces de mantener la tecnología aplicada una vez terminada la ayuda exterior.
- ¿Qué estructura organizativa es necesaria para garantizar la permanencia de los servicios teniendo en cuenta la situación social, económica y de seguridad en la región del proyecto?
- Evaluar los eventuales impactos negativos en el entorno en el seno de las comunidades.

Análisis económico y financiero:

- Evaluar si los beneficiarios pueden funcionar y mantener los servicios ofertados a través de los proyectos.
- Evaluar la capacidad y la voluntad de la comunidad de contribuir al funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones.

Impacto:

- Evaluar si los componentes del proyecto mejoran la situación de seguridad alimentaria de los beneficiarios.
- La ayuda aportada ¿ha logrado reforzar las capacidades de los agentes locales, de las organizaciones y del personal?
- ¿Cuáles son los principales problemas identificados por la población en lo referente a la puesta en marcha de las actividades?
- Evaluar el grado de satisfacción de los beneficiarios en los diferentes aspectos del programa.

Seguridad alimentaria

- La producción y la productividad ¿han aumentado gracias a la ayuda técnica y a los artículos aportados por el proyecto?
- ¿Han aumentado los ingresos gracias a las actividades del proyecto?
- ¿Cuáles son las mejoras realizadas en la gestión de los AGIs gracias a la formación impartida? ¿Qué sería necesario reforzar?

Eficacia

¿Cómo han aprovechado los beneficiarios los servicios del proyecto?

Eficiencia

¿Cuál es la calidad de los servicios en relación a los esfuerzos que son necesarios para ofrecerlos?

Género

Breve análisis de la integración y de la participación de los hombres y mujeres en el proyecto.

Término específicos:

Actividades:

- Programa actual y finalización de las actividades comparadas con las previsiones iniciales y al acuerdo establecido con financiadores.
- ¿Cómo se puede evitar el retraso en las actividades y ganar tiempo?
- Identificación de las principales fuerzas de la institución en relación con los retrasos en la actividad y de los factores externos.
- ¿Cuáles son las razones que justifican haberse desviado de las actividades previstas y qué mejoras se pueden introducir para futuras intervenciones?
- ¿Cuáles son los efectos de las desviaciones anteriormente mencionadas?
- ¿Cómo podemos mejorar la realización de las actividades a distancia?
- Análisis de los costes / beneficio de las actividades
- ¿Cómo han aceptado los beneficiarios las actividades del proyecto?

Resultados:

- Las actividades ¿han dado resultados y/o servicio en las comunidades?
- Identificar las principales diferencias entre los resultados esperados y los logros. Identificar las razones y formular recomendaciones para futuras intervenciones.
- ¿Cuál es la estructura institucional y cuáles son los esfuerzos de refuerzo de las capacidades necesarias para las futuras intervenciones (considerando la fase de post-crisis) en la región del proyecto?
- Medir la relación coste/eficacia de las actividades (coste en términos de valores monetarios y de recursos humanos).

Finalidad del proyecto:

- Indicar los logros de beneficios duraderos para el grupo diana.
- Analizar si el proyecto ha conseguido su objetivo.
- Los servicios aportados para el proyecto ¿son permanentes? ¿Continuarán siendo propuestos al grupo diana una vez finalizada la ayuda exterior?
- La *performance* (positiva o negativa) ¿es debida al análisis inicial del problema, a la concepción o a la puesta en marcha del proyecto?
- ¿Fue correctamente evaluada la viabilidad financiera del proyecto?
- Los objetivos iniciales del proyecto ¿estaban adaptados al contexto según la accesibilidad y los principales ejes de la estrategia de ACH en la misión?

Recomendaciones

Después de la evaluación ¿cuáles son las principales recomendaciones a tener en cuenta para las futuras intervenciones?

Identificar las principales enseñanzas de la intervención.

Metodología

La evaluación se desarrollará en cuatro etapas diferentes:

1) El briefing.
   - Relectura de los documentos del proyecto (solicitud de fondos, informes, informes de seguimiento, encuestas, método de investigación participativa (PRA : participative rural appraisal), etc.
   - Reunión con los departamentos técnicos de ACH en el terreno.
2) Actividades sobre el terreno
   - Recogida de información a través de encuestas y entrevistas sobre el terreno.
   - Entrevistas con los beneficiarios y los representantes.
   - Visita a las comunidades.
   - Reuniones con las autoridades locales, las organizaciones de base comunitaria, los grupos beneficiarios, los comités y los responsables.
3) Análisis de las informaciones recogidas de las diferentes fuentes.
4) Elaboración del informe final y recomendaciones.

Programación para la evaluación (X semanas)

Actividad	Duración
1. Briefing y relectura de los documentos del proyecto	X semanas
2. Visitas al terreno	X semanas
3. Análisis de las informaciones	X semanas
4. Preparación del informe	X semanas
5. Borrador para negociaciones	X semanas
6. Informe final	X semanas
Duración total	

Resultados esperados

Informe forma

La portada del informe debe mencionar que la evaluación ha sido financiada por la UE.

1. **Agradecimientos: comunidades, autoridades locales, consejeros, miembros del equipo y proveedores, etc.**
2. **Índice.**
3. **Resumen.**

Hay que presentar una visión general del informe, de una o dos páginas, que incluya la finalidad y los objetivos de la evaluación, a quién va destinada, la forma en que ha sido realizada, el lugar y fecha, los resultados principales, las conclusiones y recomendaciones.

4. **Informaciones sobre el contexto.**

   Región diana.

   Principales objetivos del proyecto.

   Desarrollo del proyecto.

Describir brevemente el desarrollo de las actividades del proyecto incluida la evolución contextual si fuera necesario.

5. **Objetivos de la evaluación.**

Precisar aquí la finalidad de la evaluación (contractual), el público concernido.

¿Cuáles son los objetivos y las preguntas clave a las que espera responder la evaluación? (pueden ser tomadas de la lista anteriormente establecida).

6. Métodología

- ¿Cuál es el método de evaluación elegido y por qué?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos (referentes al personal, políticos, de seguridad, de acceso, temporada de lluvias, etc)?
- Incluir aquí una referencia a un anexo que presente muestras del cuestionario y de los métodos utilizados
- ¿Quiénes han sido las personas interrogadas, cuándo, porqué y dónde fueron interrogadas?
- ¿Cuáles son los lugares seleccionados, quién los seleccionó, cuándo y por qué?

7. Resultados de la utilización de métodos

- ¿Dónde y cómo se han desarrollado y testado los métodos de evaluación antes de su utilización?
- ¿El método se ha revelado válido y fiable?
- Incluir un calendario o un programa de la evaluación en un anexo.
- Incluir las informaciones sobre la formación del personal y evaluar sus aptitudes.
- Mencionar los resultados no previstos si procede.

8. Resultados y discusión

- Resumir los resultados con títulos – utilizar títulos: impacto, pertinencia, eficiencia, cobertura, estrategia, coherencia, género…
- Cuando sea posible, utilizar mapas, tablas, gráficos e interpretar los resultados cualitativos.
- Incluir ejemplos de lo que las personas han comentado literalmente a lo largo de las entrevistas.
- Describir brevemente los métodos utilizados para analizar las informaciones (estadísticas, PCA, etc.).

9. Conclusión

Recapitular las respuestas a las preguntas iniciales.

10. Recomendaciones

Anotarlas por orden de prioridad.

Se debe presentar un borrador del proyecto para que se puedan anotar comentarios antes de terminar el informe. Quien realice la evaluación debe también presentar a la sede de ACH los principales resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación. Los comentarios pertinentes se integrarán también en el informe final.

BIBLIOGRAFÍA

- ACF-IN (2005). Technical strategy paper – Action contre la Faim International. Documento interno de trabajo en ACF-IN (boceto).
- ACF-IN (2005). Principes d'intervention, de l'évaluation initiale à la mise en œuvre de programmes de sécurité alimentaire. Documento interno de trabajo en ACF-IN
- ACF-IN (2004). Approche méthodologique pour l'évaluation et la surveillance de la sécurité alimentaire. Documento interno de trabajo en ACF-IN
- ACF-IN (2003). Systematization and capitalization Manual. Internal working document (draft).
- ACF-IN (2003). Breve introducción al seguimiento y evaluación de proyectos. Documento interno de trabajo en ACF-IN (boceto).
- ACF-IN (2001). An introduction to working in food security – Handbook to accompany a one-week introduction course for food security officers. Documento interno.
- ACF-IN (2000). Identification des besoins des populations pour une mission exploratoire. Documento interno de trabajo en ACF-IN (boceto).
- CARNEY D. (1999). Approaches to sustainable livelihoods for the rural poor. ODI poverty briefing 2, London. www.odi.org.uk/publications/briefing/pov2.html
- CHAMBERS R. and CONWAY G. R. (1991). Sustainable rural livelihood: practical concepts for the 21st century, IDS Discussion paper nº296, IDS, Brighton. www.ids.ac.uk/ids/bookshop/dp/dp296.pdf
- DE KLERK T. and NOURSE T. (2004). Developing micro-enterprise in refugee camps: ARC's experience in West Africa. Humanitarian exchange number 28 pages 43-46, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp
- DE KLERK T. (2002). Financing of income generation activities in the wake of conflict. www.networklearning.org/download/income_generation.pdf
- DE KLERK T. (2002). Income – generation in post – conflict situations: is microfinance a useful strategy? Humanitarian exchange number 22 pages 21-23, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp

- DESHINGKAR P. (2004). Livelihood diversification in developing countries. ODI, London. DAC Network on poverty reduction. www.odi.org.uk/rpeg/researchImigration/reports/Deshingkar2004c.pdf
- ELDRIDGE C. (2002). Protecting livelihoods during droughts: some market-related approaches. Humanitarian exchange number 22 pages 14-16, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp
- ELLIS F. (1999). Rural livelihood diversity in developing countries: evidence and policy implications. Overseas Development Institute (ODI) Natural resources perspectives number 40. www.odi.org.gov.uk/40html
- ELLIS F. (2000). Rural livelihoods and diversity in developing countries. Chapter 1: livelihoods, diversification and agrarian change. Oxford University press.
- FAO (2005). The state of food insecurity in the world 2005. Eradicating world hunger – key to achieving the Millennium Development Goals. Economic and Social Department (ES), FAO, Rome. ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/a0200e/a0200e.pdf
- FAO (1994). Management of rural income-generating activities – village group training. Marketing and rural finance service (AGSM) and Women in agricultural production and rural development service (ESHW), FAO, Rome. www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/docrep/t1675e/t1675e99.htm
- FRANKENBERGER T. and McCASTON K. (1998). The household livelihood security concept en Food Nutrition and Agriculture number 22, FAO, Rome. www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/X0051T/X0051t05.htm
- GIBSON A., SCOTT H. and FERRAND D. (2004). «Making markets work for the poor» an objective and approach for governments and development agencies. ComMark trust, South Africa. www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop-makingmarkets.pdf
- GOPA consultants (2000). Report on the RESAL seminar « prospects and limitations of Income Generating Activities as instrument for food security of the poor. RESAL, Bangladesh. http://europa.eu.int/comm/europai/projects/resal/Download/report/mission/bgd/o3oosembgd.pdf
- GROVERMAN V. (1995). Group Promotion Manual. FAO, Rome. ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/t1965f/t1965foo.pdf
- HELPAGE INTERNATIONAL (2003). Income generating activities, a way out of poverty planning a project making the money work choosing an activity. Ageways issue 62, Kenya. www.helpage.org/Resources/Regularpublications/ageways
- HITCHINS R., ELLIOT D. and GIBSON A (2004). Making business service markets work for the poor in rural areas: a review of experience. The Springfield center for business in development. DFID, London. www.sprinfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf

- KAPLINSKY R. and MORRIS M. (2002). A handbook for value chain research. Document IDRC. www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ValuechainHBRKMMNov2001.pdf
- MAXWELL S. and FRANKENBERGER T. (1992). Household food security: concepts, indicators, measurements. A technical review. UNICEF and IFAD, New York and Rome. www.ifad.org/gender/tools/hfs/hfspub/hfs.pdf
- McCORMICK D. and SCHMITZ H. (2002). Manual for value chain research on home workers in the garment industry. IDS, Kenya and England. www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/homeworkerslinkedforwebmarch.pdf
- RODRIGUEZ-CARMONA A. (1999). El problema de la evaluación en las ONG. Los enfoques alternativos de systematization: un caso práctico en Bolivia. Española de Desarrollo y Cooperación Magazine nº4, pages 83 a 101, Madrid.
- USAID (1995). Assessing the impacts of micro enterprise interventions: a framework for analysis. Centre for development information and Evaluation, USAID, Arlington. http://pdf.dec.org/pdf_docs/PNABS523.pdf
- WILSON T. (2003). Micro finance in war – affected countries: challenging the myths. Humanitarian exchange number 24 pages 21-25, Humanitarian policy group, ODI. www.odihpn.org/publistResults.asp

ACF INTERNATIONAL

FRANCE
4 rue Niepce
75014 Paris
Tel : +33 1 43 35 88 88
Fax : +33 1 43 35 88 00
info@actioncontrelafaim.org
www.actioncontrelafaim.org

SPAIN
C/Caracas, 6, 1°
28010, Madrid
Tel: +34 91 3915300
Fax: +34 91 391 53 01
ach@achesp.org
www.accioncontraelhambre.org

UNITED KINGDOM
First Floor, rear premises,
161-163 Greenwich High Road,
London, SE10 8JA
Tel: +44 208 293 6190
Fax: +44 208 858 8372
info@aahuk.org
www.aahuk.org

UNITED STATES
247 West 37th Street
Suite 1201
New York, NY 10018
Tel: +1 212 967 78 00
info@actionagainstgunger.org
www.actionagainsthunger.org

CANADA
Action Contre la Faim
7105 Rue St-Hubert, Bureau 105
H2S 2N1 Montreal, QC, Canada
Tel: +1 514-279-4876
Fax: +1 514-279-5136
info@actioncontrelafaim.ca
www.actioncontrelafaim.ca

© D. Guerchon - Somalie

ACTION CONTRE LA FAIM ACF INTERNATIONAL

ACCION CONTRA EL HAMBRE ACF INTERNATIONAL

ACTION AGAINST HUNGER ACF INTERNATIONAL