

# Implementación del enfoque “Mercado inclusivo para pobres” Experiencia del Cáucaso Sur



# LEGAL INFORMATION

## Statement on Copyright

© Acción contra el Hambre, member of ACF International (ACF).

Reproduction is permitted providing the source is credited, unless otherwise specified. If reproduction or use of textual and multimedia data (sound, images, software, etc.) are submitted for prior authorization, such authorization will cancel the general authorization described above and will clearly indicate and restrictions on use.

## Non responsibility clause

The present document aims to provide public access to information concerning the actions and policies of ACF International. Our objective is to disseminate information that is accurate and up-to date on the day it was initiated. We will make every effort to correct any errors that are brought to our attention. However, ACF bears no responsibility for information contained in the present document.

This information :

- Is solely intended to provide general information and does not focus on the particular situation on any physical person, or person holding any specific moral opinion;
- Is not necessary complete, exhaustive, exact or up-to-date;
- Sometimes refers to external documents or sites over which ACF has no control and for which ACF declines all responsibility;
- Does not constitute legal adviser.

The present non-responsibility clause is not aimed at limiting ACF responsibility contrary to requirements of applicable national legislation, or at denying responsibility in cases where this cannot be done in view of the same legislation.

Autor: Luis González  
Asesor técnico Socio-Económico, ACH, Misión Cáucaso Sur  
Email: [lgonzalez@achesp.org](mailto:lgonzalez@achesp.org)

---

Supervisión: Stéphane Bauguil  
Departamento de Seguridad Alimentaria, ACH, Madrid  
Email: [sbauguil@achesp.org](mailto:sbauguil@achesp.org)

## **AGRADECIMIENTOS**

Este documento ha sido realizado gracias a la colaboración del equipo de ACH en Cáucaso: Georgia, Armenia y Azerbaiyán. Gracias a su grado de implicación, el autor ha podido trabajar en la región y acceder a la información necesaria para escribir el presente documento.

Gracias a Springfield Centre por su apoyo y guía durante la implementación de los proyectos basados en M4P en la Región. Sus consejos, recomendaciones y documentos escritos sobre M4P han constituido la base teórica sobre la que se ha escrito este documento.

También quiero agradecer a SDC por creer en la implementación de M4P como una alternativa a los programas de desarrollo previos realizados en la región. A su implicación y flexibilidad.

Para terminar, quiero agradecer a los miembros del departamento técnico de ACH, por su trabajo de revisión, las discusiones mantenidas y el trabajo en equipo que ha hecho que este documento sea como es.

No quisiera terminar este apartado de agradecimientos sin dar las gracias a Celine Carre, por su colaboración desinteresada y por transmitirme su entusiasmo en un proyecto en el que ella creyó desde un principio.

## **ACRÓNIMOS**

ACH	Acción Contra el Hambre
ACF	Red Internacional de Action Contre la Faim
AGI	Mercado Inclusivo para pobres
M4P	Enfoque de inclusión de los vulnerables en los mercados
AR	Armenia
AZ	Azerbaiyán
M&E	Seguimiento y Evaluación (Monitoring and Evaluation)
ONG	Organización No Gubernamental
CS	Cáucaso Sur
SDC	Swiss development Cooperation (Agencia de Cooperación Suiza)

## **NOTA**

La traducción al castellano del término “Market for the Poor” es “Mercado para Pobres” o “Mercado Inclusivo para Pobres”. Sin embargo, ACH establece su criterio de identificación de comunidades de intervención en función del grado de vulnerabilidad y no de pobreza. Por este motivo, a lo largo del documento ACH denomina productores vulnerables a lo que M4P denomina como pobres.

## ÍNDICE

1. Introducción	7
2. Resumen	8
3. Principales conceptos sobre M4P “Mercado inclusivo para Pobres”	10
3.1 ¿Qué significa M4P?	10
3.2 ¿Qué son los mercados inclusivos para pobres?	11
3.3 ¿Cómo se entienden los mercados bajo el enfoque de M4P?	12
3.4 ¿Cuáles son los objetivos de M4P?	13
3.5 ¿Cuáles son los principales beneficios del enfoque de M4P para los vulnerables?	15
4. ¿Por qué M4P es importante para ACH? ... Una evolución lógica del trabajo técnico de ACH en seguridad alimentaria.	18
5. Condicionantes internos y externos para la implementación de M4P	21
5.1 Antecedentes	21
5.1.1 Descripción de la Región	21
5.1.2 Evolución de las intervenciones de ACH en Armenia y Azerbaiyán	22
5.1.3 ¿La implementación de M4P es exclusiva para contextos de transición económica?	24
5.2 La Misión ha cumplido las condiciones internas necesarias para la aplicación eficaz de M4P.	26
5.2.1 ¿Hacia dónde va la estrategia de la Misión?	27
5.2.2 ¿Qué recursos necesita la Misión para afrontar un Nuevo enfoque como el M4P?	34
5.3 Principales consideraciones que deben tenerse en cuenta para la implantación de M4P, referentes a: ONG, Donante, Socios locales, Grupos Vulnerables.	35
5.3.1 ONG	35
5.3.2 Donantes	41
5.3.3 Socios Locales.	42
5.3.4 Grupos vulnerables.	46
6. Implementación del M4P durante la gestión del proyecto.	49
6.1 Fase de Inicio	49
A. Definición del marco estratégico del proyecto	50
B. Comprensión de mercados	53
C. La definición de la intervención	59
6.2 Fase de implementación: Facilitando cambios sistémicos dentro de los mercados (componente D).	61
6.3 Fase de Seguimiento y Evaluación (componente E).	62
7. Buenas Prácticas	65
8. Conclusiones y lecciones aprendidas	71

## 1. Introducción

---

En febrero de 2006, ACH empezó a implementar el enfoque de Mercados Inclusivos en sus proyectos en la región de Cáucaso Sur (CS), concretamente en Armenia y Azerbaiyán, como estrategia de seguridad alimentaria. La implementación de este enfoque es el resultado de la evolución de las intervenciones de ACH en la región.

La intervención de seguridad alimentaria de ACH en Armenia y Azerbaiyán ha evolucionado desde una intervención de emergencia durante el colapso de la Unión Soviética hasta una intervención de desarrollo rural de acuerdo con la propia evolución de cada país desde 1994 hasta la actualidad.

El presente documento trata de aportar un enfoque práctico basado en la experiencia de la implementación de M4P en Armenia y Azerbaiyán, y además trata de ser un documento complementario al documento publicado por ACH en junio del 2008 *“El Mercado para los pobres – una nueva metodología para la integración de los pobres en el sistema de mercado, 2008”*, que abordaba el marco teórico y conceptual del enfoque M4P.

Los principales objetivos de este documento son:

1. Acercar a las misiones de ACH el enfoque de M4P como un enfoque dentro de la estrategia de seguridad alimentaria de ACH.
2. Demostrar cómo la implementación del enfoque de mercado Inclusivo de los vulnerables (M4P) tiene un impacto positivo sobre los grupos vulnerables, en función de las experiencias de Armenia y Azerbaiyán.
3. Inspirar a otras misiones para implementar M4P.

Este documento recoge las principales directrices relativas a la implementación de M4P, obtenidas como conclusiones de la implementación de este enfoque en CS. Además, pretende ofrecer un apoyo a las misiones que están reconsiderando la evolución de sus intervenciones hacia el fortalecimiento de los medios de vida, promoviendo la autosuficiencia y el desarrollo socio-económico a través de una mejora del acceso a la alimentación, mediante intervenciones en los mercados.

Durante el primer año de implementación de ambos proyectos se han encontrado barreras fruto de la inexperiencia en la implementación de este enfoque. El presente documento muestra cómo estas barreras han sido superadas y cuáles han sido las lecciones aprendidas que deben tenerse en cuenta, para acelerar cambios dentro del funcionamiento de los mercados, que promuevan la inclusión o el funcionamiento más eficiente de los mercados para los vulnerables.

A menudo es cuestionado el valor añadido de M4P frente a otros enfoques existentes, como por ejemplo Actividades Generadoras de Ingresos (AGI) – orientados hacia mercados. El presente documento revela el valor añadido de enfoque M4P frente a otros enfoques y define las principales diferencias entre ellos.

Es importante mencionar que en todo el documento el enfoque de M4P hace referencia a la reducción de la pobreza, ya que este enfoque ha sido originalmente desarrollado como una respuesta global para luchar contra la pobreza.

## 2. Resumen

---

En 1994 ACH comenzó su intervención en CS, concretamente en Georgia y Armenia, como consecuencia de la detección de desnutrición aguda en menores de 5 años, debido al colapso de la Unión Soviética.

Desde 1994 hasta nuestros días el tipo de intervención de ACH en la región ha evolucionado paralelamente al contexto regional. Esta evolución se inició con una intervención directa de provisión de alimentos a familias con síntomas de desnutrición, como respuesta a una situación de crisis alimentaria detectada (1994). En los años sucesivos, las intervenciones de ACH en la región fueron respondiendo a la necesidad de fortalecer los medios de vida para prevenir una situación de crisis alimentaria. En este sentido, diversos proyectos fueron realizados para fortalecer la capacidad generadora de ingresos de las comunidades en las que ACH trabajaba.

En 2006, tras los resultados de los proyectos de generación de ingresos en áreas rurales llevados a cabo en la región, ACH junto con SDC (Swiss Development Cooperation) decidieron dar un paso más hacia la sostenibilidad de sus intervenciones, y propusieron el enfoque de "Mercado inclusivo para pobres" como un nuevo marco de trabajo para la siguiente etapa de sus intervenciones en la región.

Tras varios proyectos en la región de fortalecimiento de capacidades para generar ingresos, los productores con los que ACH trabajaba se encontraban con una barrera de acceso a los mercados. Es decir, no en la capacidad propia del agricultor de producir, sino en su capacidad de interactuar en el mercado con el resto de actores y obtener un beneficio. Por ejemplo, en la capacidad de negociar con compradores para acceder a un mercado y tener garantizada su venta, o la capacidad de negociación con servicios, como proveedores de pienso, de inseminación artificial, etc., para aumentar su producción de carne y leche.

Por esta razón, la intervención se orientó hacia la capacidad de integración de los productores vulnerables en los mercados de la región.

En este sentido, en contextos en los que se ha observado que la seguridad alimentaria va muy estrechamente ligada con el acceso a mercados, bajo un enfoque de M4P se propone hacer el análisis de problemas y sus causas a través del análisis de estudio de los mercados de intervención. Este estudio debe tener en cuenta el mayor número de actores que interactúan en el mercado: vendedores, compradores, proveedores de servicios, suministradores, acreedores, marco legal e instituciones públicas. Este análisis debe tratar de identificar las razones del por qué un mercado no es inclusivo para productores vulnerables o no lo es tanto como se desearía.

Este estudio de mercado debe identificar el problema (efecto) del que normalmente se queja el productor: la falta de acceso a mercados, la poca competitividad, la falta de organización entre productores para negociar precios y otros asuntos de interés común, etc. Pero este análisis debe ir más allá de la identificación del problema, también debe identificar sus causas y ofrecer soluciones sostenibles.

En numerosas ocasiones, las causas de que los mercados no sean inclusivos para los grupos vulnerables están dentro del propio mercado. Así mismo, para que las soluciones sean sostenibles, éstas también deben buscarse, en un primer lugar, dentro del propio mercado, en las interrelaciones con compradores, proveedores de servicios, autoridades locales, etc. Es decir, bajo M4P, se pretende encontrar soluciones que favorezcan la inclusión o la mejora de los mercados para los grupos vulnerables a través de los propios mecanismos internos de los mercados, tratando de

distorsionarlos<sup>1</sup> lo menos posible.

Un ejemplo es la dificultad al acceso de pienso para ganado vacuno en Agjabedi (Azerbaiyán) por falta de información o por la poca capacidad de negociación. Esta dificultad no es suplida a través de la entrega de sacos de pienso directamente a los productores, sino que va más allá, y trata de averiguar el por qué estos productores tienen esta dificultad. En este caso, la intervención del proyecto no se basó en una asistencia directa que podría correr el riesgo de distorsionar los precios de manera no sostenible, sino que se concentró en la mejora del acceso a la información y en facilitar las relaciones mercantiles entre compradores y vendedores.

Esta manera de buscar soluciones a los problemas encontrados de una manera más sostenible, abordando las causas, no solo los efectos, e intentando no distorsionar los mercados a través del **fortalecimiento de contactos entre actores, favoreciendo el acceso a la información y fortaleciendo las estructuras de organización**, es el tipo de intervención que M4P propone a las ONGs. Este tipo de intervención exige a las ONGs desarrollar sus capacidades como agente facilitador de información y de contactos entre actores.

En este tipo de enfoque se trabaja sobre las causas del por qué se produce la exclusión económica y social y sobre si existe potencial para la inclusión o para la mejora de las condiciones de los productores vulnerables en los mercados. Los mercados en los que existe la posibilidad de la inclusión y de mejora de sus condiciones para los vulnerables, son denominados “mercados inclusivos para pobres”.

Una vez detectado este potencial de inclusión o de mejora para los grupos vulnerables, el tipo de intervención que se realiza está basado en el cambio de las relaciones mercantiles entre los diferentes agentes implicados: la mejora de la información, de la capacidad de organización y de negociación, etc. Este tipo de cambios de las causas que excluyen del mercado a los grupos más vulnerables son lo que M4P denomina “Systemic Changes” (cambios dentro del sistema de mercado).

ACH actualmente trabaja en comunidades rurales de Armenia y Azerbaiyán donde se ha identificado un potencial de mercado para los productores vulnerables. Sin embargo, actualmente no existen unos mecanismos que les faciliten su inclusión ni que les permita ser competitivos. En ambos países se trabaja para mejorar el acceso a los mercados y para mejorar la competitividad de los productores vulnerables en el mercado de la leche de vaca en Armenia, y en el de la carne de vacuno en Azerbaiyán.

Este documento trata de compartir con otras misiones de ACH la experiencia piloto en Cáucaso Sur a través de los principales paradigmas, reflexiones, problemas, soluciones e instrumentos, que han ido surgiendo a lo largo del primer año de implementación de M4P en Armenia y Azerbaiyán.

---

<sup>1</sup> Distorsión de mercados: Alteración de los precios a la alza o a la baja del precio real del mercado. Las ONGs internacionales son agentes externos al contexto donde trabajan. La presencia de ONGs en determinados contextos puede ocasionar un aumento de la demanda de bienes y servicios produciendo una subida de los precios del mercado (distorsión del mercado a la alza). Sin embargo también pueden provocar distorsiones a la baja, cuando introducen bienes o servicios a precios inferiores a los reales del mercado. De esta manera, aumenta el número de la oferta de bienes y servicios, y por lo tanto los precios disminuyen. Una distorsión a la alza afecta especialmente a los consumidores y una distorsión a la baja a los vendedores.

### 3. Principales conceptos sobre M4P “Mercado Inclusivo para Pobres”

---

Existe bastante literatura para profundizar teóricamente en M4P. En este sentido, el presente documento está basado en los documentos de trabajo publicados por Springfield Centre<sup>2</sup> y el documento teórico sobre el Enfoque de Mercado para Pobres escrito por ACH ““El Mercado para los pobres – una nueva metodología para la integración de los pobres en el sistema de mercado, 2008”.

El presente documento no pretende ser un documento teórico, pero sin embargo hay una serie de conceptos que son necesarios definir para la comprensión de la parte práctica. En este apartado se abordan los principales conceptos teóricos necesarios para comprender la implementación de M4P.

#### 3.1 ¿Qué significa M4P?

El enfoque de M4P tiene como objetivo acelerar cambios dentro de las estructuras y características de los mercados que favorezcan la inclusión de los vulnerables en los mercados.

A continuación se enumeran las principales características que definen el enfoque de M4P:

- |   |
|---|
| • Un enfoque que ayuda a la comprensión de cómo los vulnerables interactúan dentro de los mercados (análisis) y que estudia cómo lograr un cambio efectivo para ellos dentro de los mercados (respuestas).                            |
| • Un enfoque que está basado en la aceleración de cambios dentro del funcionamiento de los mercados, abordando las causas en lugar de los síntomas que hacen que los vulnerables estén marginados o excluidos de participar en ellos. |
| • Un enfoque ambicioso que tiene como objeto tener un impacto a larga escala en lugar de un reducido número de comunidades.   |
| • Un enfoque basado en la sostenibilidad de sus acciones.   |
| • Un enfoque en el que la ONG tiene un rol de FACILITADOR cuya función es catalizar diferentes actores dentro del Mercado pero sin formar parte de él.  |
| • Un enfoque que complementa y refuerza a otras metodologías de desarrollo, como el caso de Actividades Generadoras de Ingresos (AGI).  |

*Fuente: Springfield Centre, Julio 2008. Guía Operacional de M4P.*

#### Cuadro 1. Características del enfoque de M4P.

<sup>2</sup> Springfield Centre es una consultoría independiente de formación e investigación especializada en el desarrollo del sector privado en las economías de ingresos bajos y medios, [www.springfieldcentre.com](http://www.springfieldcentre.com)

### 3.2 ¿Qué son los mercados inclusivos para pobres?

Son aquellos que tienen unas condiciones que favorecen la inclusión de los vulnerables dentro del mercado, o también, aquellos mercados que presentan un potencial de cambio que favorezca la inclusión de los vulnerables en los mercados y así puedan mejorar sus necesidades socio-económicas.

La identificación de mercados inclusivos para pobres normalmente viene determinada por tres factores:

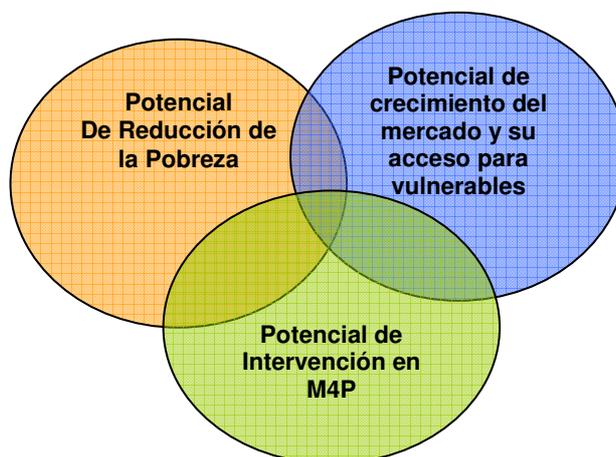


Figura 1: Factores principales para identificar potenciales grupos vulnerables y mercados.

La identificación de mercados inclusivos para pobres es el primer paso que se debe dar a la hora de estimar si es pertinente la aplicación de M4P en un contexto. La confluencia de estos tres factores nos determina si el mercado es inclusivo para pobres y por lo tanto si es pertinente focalizar nuestra intervención en él.

- *Potencial de reducción de la pobreza:* El número de familias vulnerables que se ven afectadas directa e indirectamente por la intervención, es crucial para la conveniencia de la intervención, ya que este indicador determina el logro de la meta del proyecto "la reducción de la pobreza". En Armenia el sector de intervención es el lechero y en Azerbaiyán el de la carne de vacuno. En ambos sectores hay una elevada participación de productores vulnerables.
- *Potencial de crecimiento del mercado y su acceso para los grupos vulnerables:* Es importante estudiar si los productores vulnerables tienen la posibilidad de acceder al mercado objeto de análisis, y por lo tanto si existirá la posibilidad de desarrollarse en el futuro. Por ejemplo en un contexto rural, como el de Armenia y Azerbaiyán, los productores vulnerables tienen un mayor acceso a los mercados agrícolas y ganaderos que a los mercados de manufacturas. Por lo tanto, es más probable que se trabaje para mejorar el acceso a mercados agrarios o ganaderos que a mercados de manufacturas.
- *Potencial de intervención en M4P:* Es necesario saber si el mercado que se esté analizando es un mercado en crecimiento y si es flexible de manera que permita la posibilidad de cambios, o si por el contrario es un mercado sin perspectivas de crecimiento o es muy cerrado, como por ejemplo un mercado bajo monopolio. Para esto, el análisis de mercado debe estudiar el ritmo de crecimiento del mercado en los últimos años y estudiar las relaciones que existen entre los diferentes agentes de mercado. El objetivo es detectar si el mercado tiene un potencial de crecimiento y si

existen oportunidades para el cambio, para la inclusión o mejora de su funcionamiento de manera favorable para los productores vulnerables.

Factores clave para el cambio son: La motivación al cambio de los agentes que participan en el mercado; la flexibilidad del marco legal; la existencia de reglas sociales y económicas no discriminatorias para los grupos vulnerables, etc.

### 3.3 ¿Cómo se entienden los mercados bajo el enfoque de M4P?

En M4P los mercados son entendidos como sistemas dinámicos que van más allá de lo que es la cadena de mercado, que es la dimensión en la que ACH suele trabajar. Sin embargo, los mercados tienen más dimensiones en las que participan otros agentes. Las tres dimensiones que forman los mercados son: la cadena de mercado, los servicios e infraestructuras y las reglas.

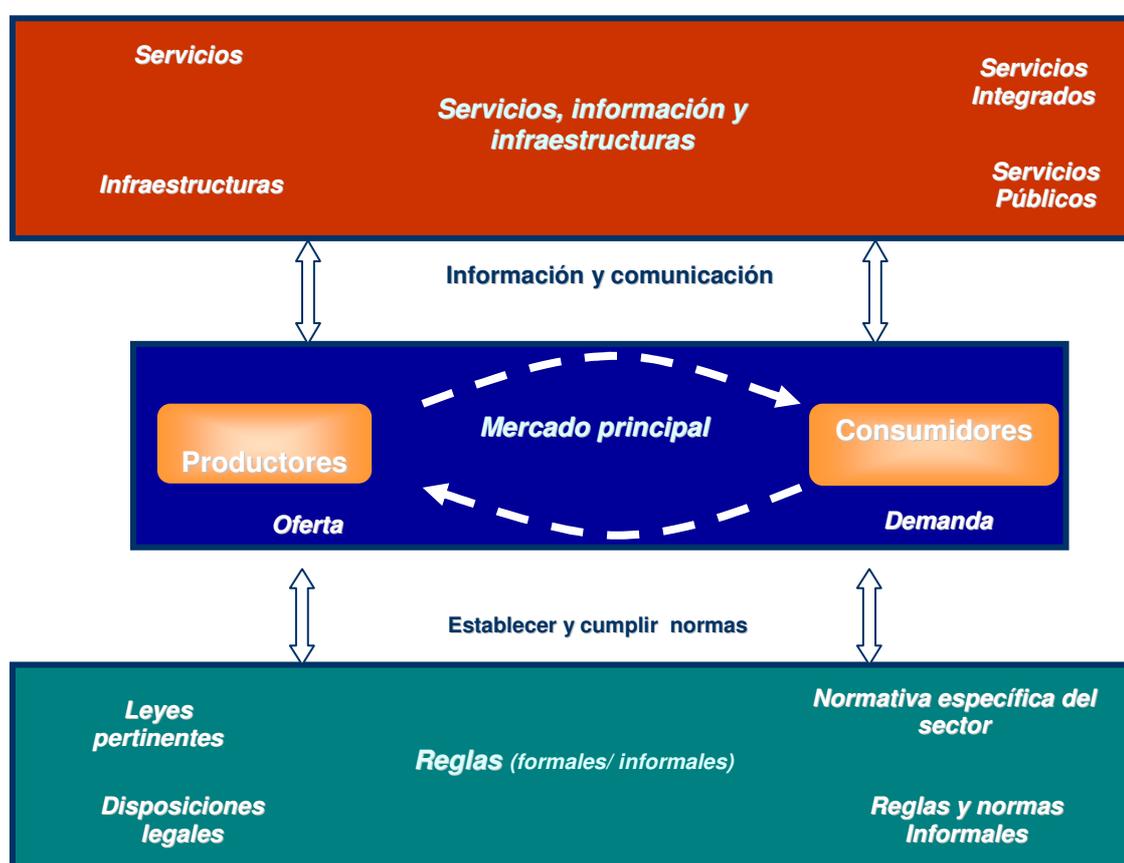


Figura 2: Las tres dimensiones de los mercados, Servicios – Cadena de Mercado – Reglas. Springfield Centre.

Esta visión del Mercado como un sistema tridimensional obliga a que su análisis tenga en cuenta a los actores que actúan en cada dimensión.

Por ejemplo, el Sector de la leche de vaca en Syunik Region, Armenia, es un ejemplo de sistema tridimensional de mercado:

- Cadena de Mercado: Productores de leche, Cooperativas lácteas, Compañías lácteas.
- Funciones de mercados: Servicios de Inseminación Artificial, veterinarios, agro-maquinaria, instituciones de microcréditos, etc.

- Reglas: Por ejemplo, la compra-venta de Ganado vacuno es una actividad realizada principalmente por hombres.

### 3.4 ¿Cuáles son los objetivos del M4P?

1. El principal objetivo de los proyectos basados en el enfoque de M4P es producir **cambios sistémicos** (systemic changes) dentro de los mercados, de manera que estos cambios favorezcan la inclusión de los productores vulnerables en los mercados de manera efectiva y sostenible.

Según Springfield Centre, cambio sistémico es el cambio en las condiciones actuales de funcionamiento de los mercados, las cuales son causa de exclusión o marginación de los familias vulnerables en los mercados. El cambio de estas condiciones normalmente se produce a través de cambios en las Reglas del mercado y en las funciones de soporte de mercado. Estos cambios hacen que los mercados funcionen de una manera más eficiente, sostenible e inclusiva para las familias vulnerables.

Tanto en Armenia como en Azerbaiyán el objetivo de los proyectos es la reducción de la pobreza a través de la mejora de la seguridad económica<sup>3</sup> ya que en ambos países la seguridad económica está relacionada directamente con el acceso a los servicios básicos: alimentos, ropa, educación, salud. La mejora de la seguridad económica permite planificar gastos e ingresos tanto de carácter básico como productivo, por ejemplo pequeñas inversiones en las explotaciones como compra de animales, pienso, etc. La posibilidad de planificar gastos e inversiones hace que puedan tener una mayor capacidad de reacción frente a gastos imprevistos o situaciones adversas.

Bajo la perspectiva de M4P el medio que plantea para mejorar la seguridad económica es a través de provocar cambios sistémicos en los mercados de intervención. En los dos proyectos las intervenciones están destinadas a producir cambios sistémicos en los Servicios porque el acceso a ellos es una de las principales barreras de los productores vulnerables para ser más competitivos en el mercado.

2. La inclusión del mayor número de productores vulnerables en los mercados. Es decir, provocar un **impacto a gran escala**. A diferencia de otros enfoques de seguridad alimentaria como los AGI en que las intervenciones están focalizadas en un grupo determinado de beneficiarios o de comunidades, bajo M4P el objetivo es que el impacto sea mayor al grupo de beneficiarios o comunidades que han sido seleccionados para el proyecto.

Para producir cambios sistémicos dentro de los mercados, las intervenciones no solo están dirigidas directamente a los productores vulnerables, sino que también están dirigidas al resto de actores que intervienen en el mercado: Autoridades locales, servicios, etc. Los cambios que han tenido que hacer estos agentes para ser más accesibles a los productores vulnerables identificados y para responder a sus necesidades, también tienen un impacto en otras comunidades que no han sido seleccionadas para el proyecto. Un claro ejemplo es intervenir sobre los proveedores de servicios, ya que éstos ofrecen sus servicios también a otras comunidades y beneficiarios que no han sido seleccionados en el proyecto.

Es verdad que trabajar directamente con servicios u otros agentes tiene sus riesgos, como por ejemplo que después de la intervención no sigan trabajando con los productores vulnerables. Sin embargo, para prever este tipo de situaciones es crucial

---

<sup>3</sup> En ACF, las intervenciones de Seguridad Alimentaria y Medios de Vida incluyen el componente de seguridad económica en cuanto a la mejora del acceso económico para apoyar y fortalecer los medios de vida

el análisis de mercados realizado durante la fase de identificación de mercados de intervención inclusivos para pobres. En esta fase, se le deberá dedicar especial atención a la motivación de los diferentes agentes a participar en el proyecto para que su motivación sea la de obtener un mayor beneficio a través de la incorporación de productores vulnerables en el mercado.

**3. La sostenibilidad de los cambios** que favorecen la inclusión de productores vulnerables en los mercados, debe ser una constante en todo el proyecto.

Tanto en la identificación de qué mercados podrán ser los seleccionados para el proyecto, como en el diseño del tipo de intervenciones, la sostenibilidad de la acción debe ser una constante, ya que el rol facilitador que tiene la ONG reduce el margen de posibles intervenciones.

Esto quiere decir que bajo M4P una estrategia de intervención no puede estar basada en la provisión de bienes productivos. Este tipo de estrategias solamente se deberían contemplar en el caso que esté justificado en términos de sostenibilidad, y para alcanzar un resultado esperado, no como resultado en si.

Antes de definir una estrategia de intervención para el proyecto, se debe hacer su análisis de sostenibilidad. Una manera de hacer este análisis es el que ofrece Springfield Centre a través de la matriz de sostenibilidad:

Ahora	Ahora	Futuro	Futuro
¿Quién lo hace?	¿Quién lo paga?	¿Quién lo hará?	¿Quién pagará?

Cuadro 2: Matriz de sostenibilidad.

Esta matriz establece unas preguntas que deben formularse a la hora de identificar posibles intervenciones en mercados inclusivos para pobres.

Este análisis nos permite prever la sostenibilidad de las intervenciones en el tiempo. Por ejemplo, una intervención de un proyecto sin que haya transferencia del saber-hacer que además requiera la compra de bienes productivos caros, probablemente cuando la ONG se marche la actividad terminará porque no es sostenible, ya que los agentes locales no estarán formados para continuar la actividad o para financiarla en caso de que sea necesario.

Por lo tanto a la hora de diseñar una estrategia de intervención basada en la sostenibilidad se tendrá que tener presente estas dos preguntas: *Cuando me marche de estas comunidades:*

1. *¿Estarán capacitados para seguir beneficiándose de las mejoras que ha aportado el proyecto?*
2. *¿Tendrán recursos para prolongar estas mejoras a lo largo del tiempo? Esta pregunta no solo debe contemplar la posibilidad de recursos de los productores vulnerables, sino también la posibilidad de solicitarlos.*

En Armenia, después de: 1. Analizar el potencial del mercado de la venta de leche de vaca en la región para los productores vulnerables, 2. Estudiar y analizar qué actores eran claves para facilitar su inclusión en el mercado y 3. Averiguar las motivaciones por las que éstos agentes clave estaban interesados en participar en el proyecto, se definió su estrategia de intervención.

Una de las líneas de intervención del proyecto estaba basada en mejorar la cantidad y la calidad de las inseminaciones artificiales en la región a través del Centro de Inseminación local. Para la mejora de la eficacia de las inseminaciones se detectaron problemas como falta de formación, baja calidad del semen y equipos obsoletos.

La mejora de los equipos de inseminación y la compra de semen de mejor calidad se identificó como una mejora crucial para conseguir el resultado esperado. La compra de un nuevo equipo de inseminación y de semen de mejor calidad por parte de ACH se contradecía con el rol de facilitador, o agente externo que pretende intervenir en el mercado lo menos posible. Sin embargo la total compra de este material por parte del centro de inseminación era imposible. Tras varias reuniones con el centro de inseminación, se llegó a un acuerdo de cofinanciación de las compras, en el que a lo largo del tiempo el porcentaje de cofinanciación de ACH iría disminuyendo, ya que también el Centro iría mejorando sus servicios y por lo tanto obteniendo un mayor beneficio.

### **3.5 ¿Cuales son los principales beneficios del enfoque de M4P para los productores vulnerables?**

Los principales beneficios de M4P para los vulnerables es mejorar su acceso a los mercados como compradores, productores o mano de obra. Esta mejora del acceso a los mercados de los productores vulnerables significa:

1. Cubrir las necesidades básicas.
2. Incrementar la productividad.
3. Conseguir ingresos de manera sostenible en el tiempo.
4. Potenciar el fortalecimiento de los productores vulnerables.

Estos cuatro aspectos son consecutivos. Para alcanzar el siguiente nivel se necesita haber cubierto el previo.

La inclusión sostenible de los grupos vulnerables en los mercados inclusivos para pobres tiene un efecto directo en su fortalecimiento y por lo tanto en su capacidad de producir y consumir.

A continuación, en la figura 3 se explica esta dinámica:

La inclusión y mejora de los productores vulnerables en los mercados les debe proporcionar unos ingresos a lo largo del año que les permita cubrir sus necesidades más básicas, como alimento, salud, educación, etc. Para que esta inclusión sea sostenible, los productores deberán ser competitivos en el mercado, lo que les obliga a aumentar la cantidad y calidad de sus producciones. Esta mejora de la competitividad les proporcionará un mayor volumen de ingresos.

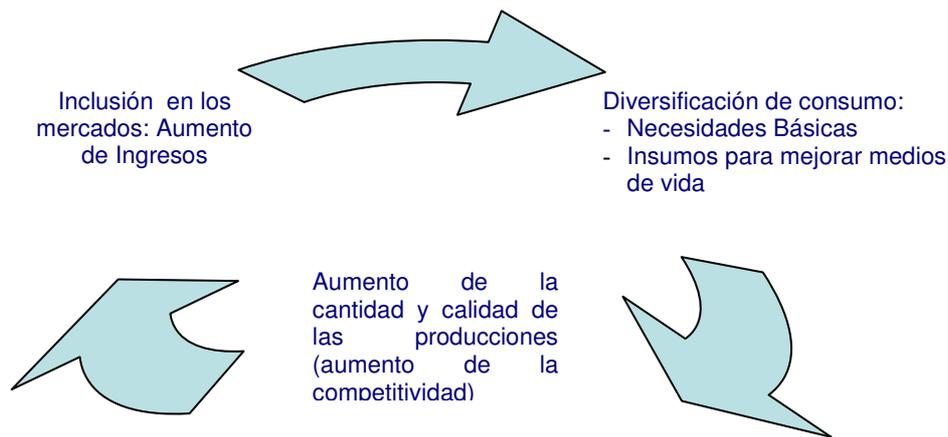


Figura 3: Dinámica de los mercados inclusivos para pobres.

En el caso de Armenia, en la región de Syunik, las cooperativas lácteas con las que ACH trabaja negociaron con una de las principales compañías lácteas del país la venta de su producción láctea. De esta manera, las cooperativas adquirieron un cierto grado de garantía de que sus compras de leche serían vendidas en el mercado lácteo armenio (entrada en el mercado). La venta periódica de la leche proporcionaría unos ingresos quincenales en efectivo a los productores de leche que vendían su leche a las cooperativas. La obtención de este ingreso en efectivo les debería permitir cubrir parte de sus necesidades básicas como la compra de alimentos que no producen, ropa, medicinas, educación, etc. Estos ingresos periódicos les deberían permitir invertir en sus actividades para aumentar la calidad y cantidad de sus producciones, como por ejemplo, inversiones en la mejora de la alimentación de las vacas, inseminación artificial, etc (aumento del consumo). Esta inversión en mejora de las condiciones productivas de la explotación debería repercutir directamente en el aumento de su competitividad y por lo tanto en los ingresos.

Este ciclo causal debería producirse en condiciones ideales, pero sin embargo cada contexto puede presentar matices o situaciones diferentes a las del esquema general.

Según los mercados en los que ACH ha trabajado en el Cáucaso Sur, la experiencia nos dice que los actores implicados en los mercados son dinámicos y cambian sus estrategias hacia la obtención del máximo beneficio.

El aumento de la producción también recae en un descenso de los precios de compra (a mayor oferta menores son los precios).

En la región de Syunik (Armenia), después de varios años vendiendo siempre al mismo comprador, en la actualidad las cooperativas se quejan de que los precios de la leche se mantienen en niveles muy bajos, aunque la calidad de la leche aumente. Frente a esta situación, ACH junto con las cooperativas de Syunik, están investigando la posibilidad de diversificar sus compradores de manera que la estimulación de la competencia entre compradores les beneficie en el precio de venta.

La experiencia de Armenia delata lo vulnerables que estos productores pueden ser dentro de un mercado si anteriormente no se ha realizado un trabajo de fortalecimiento organizativo e institucional, como por ejemplo la organización a través de cooperativas u otro tipo de organización formal o informal. La falta de organización entre productores implica debilidad frente a los principales actores del mercado como grandes compradores, etc. Esta debilidad les obliga a asumir condiciones injustas y les reduce su capacidad de negociación.

El fortalecimiento de sus capacidades organizativas les proporcionará una mayor capacidad de negociación, la cual será absolutamente necesaria e imprescindible a la hora de hacer frente a incertidumbres del mercado.

Por esta razón es aconsejable que previamente a la fase de M4P haya habido un trabajo con los productores de orientación de su capacidad de organización, como por ejemplo la creación de cooperativas, de grupos de productores, etc.

#### **4. ¿Por qué M4P es importante para ACH? ... una evolución lógica del trabajo técnico de ACH en seguridad alimentaria.**

---

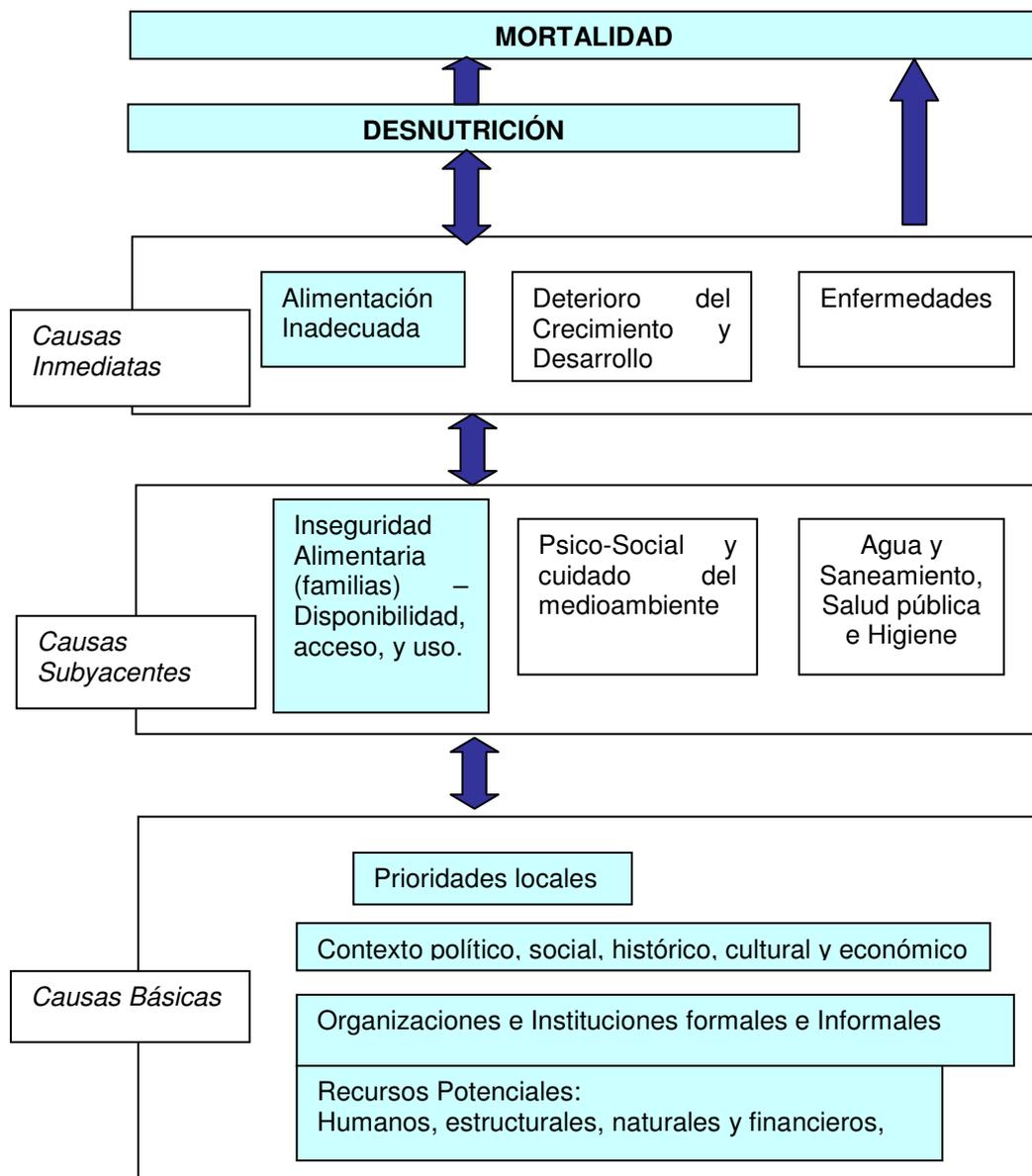
El marco causal de la desnutrición es la espina dorsal de ACH para las intervenciones en el terreno. Este análisis considera tres tipos de causas de la desnutrición: inmediatas, subyacentes y básicas. Éstas son las que determinan el estado nutricional de un individuo. Este enfoque integrado es representado por el marco conceptual de la desnutrición (figura 4) en el que se indica claramente la integración de los factores que, en cualquier momento, guían el proceso de análisis de la desnutrición. Dentro de este esquema causal, M4P estaría integrado dentro de las causas básicas.

La implementación de un enfoque de M4P supone trabajar con las causas básicas y subyacentes que afectan directamente al acceso y a la disponibilidad de los mercados para los vulnerables. Estrategias de prevención, de fortalecimiento de capacidades, de actuaciones sobre el medio ambiente, de acceso a los mercados como vendedores, compradores o fuerza de trabajo, etc., les permite mejorar su seguridad económica y, por tanto, reducir su vulnerabilidad frente a la inseguridad alimentaria.

El enfoque de ACH es un enfoque integrado que pretende trabajar, en función del tipo de contexto, el fortalecimiento de la seguridad alimentaria en poblaciones vulnerables, desde las causas inmediatas hasta las básicas de la desnutrición. De esta manera ACH trabaja la desnutrición desde el diagnóstico y su tratamiento hasta la prevención.

En seguridad alimentaria ACH trabaja para que las familias mejoren su acceso y disponibilidad a los alimentos, teniendo en cuenta su uso en el seno de las familias.

El acceso a alimentos y su disponibilidad están íntimamente relacionados con la capacidad que tienen las familias de generar ingresos de manera sostenible. La generación de ingresos no solo depende del aumento de la producción, sino que también depende, y de manera esencial, del acceso a los mercados. La inclusión de los vulnerables en los mercados generando una serie de mecanismos que les permita ser competentes, les permitirá tener unos ingresos sostenibles que les ayudará a prevenir la inseguridad alimentaria y en último caso hacerles más fuertes frente al riesgo de desnutrición.



Fuente. documento de política de Seguridad Alimentaria de ACF

Figura 4: Marco conceptual de la desnutrición. En color azul se selecciona la secuencia causal que relaciona la mortalidad con la desnutrición y sus causas básicas bajo M4P.

En el contexto de Armenia y Azerbaiyán la intervención de ACH ha variado acorde con las necesidades nutricionales y socio-económicas detectadas a lo largo del tiempo. De esta manera se han abordado las diferentes causas de la desnutrición: las causas inmediatas con distribución de alimentos en comedores, las causas subyacentes con la promoción de actividades generadoras de ingresos (AGI), las causas básicas con intervenciones basadas en un desarrollo socio-económico (M4P). Dentro de las causas básicas que hacen difícil el acceso a los alimentos, una de ellas es el difícil acceso a los mercados, y es en este aspecto donde M4P tiene su especificidad dentro de la estrategia de seguridad alimentaria de ACH.

La figura 5 muestra la evolución de la intervención de ACH en Armenia y Azerbaiyán, respondiendo a las causas identificadas:

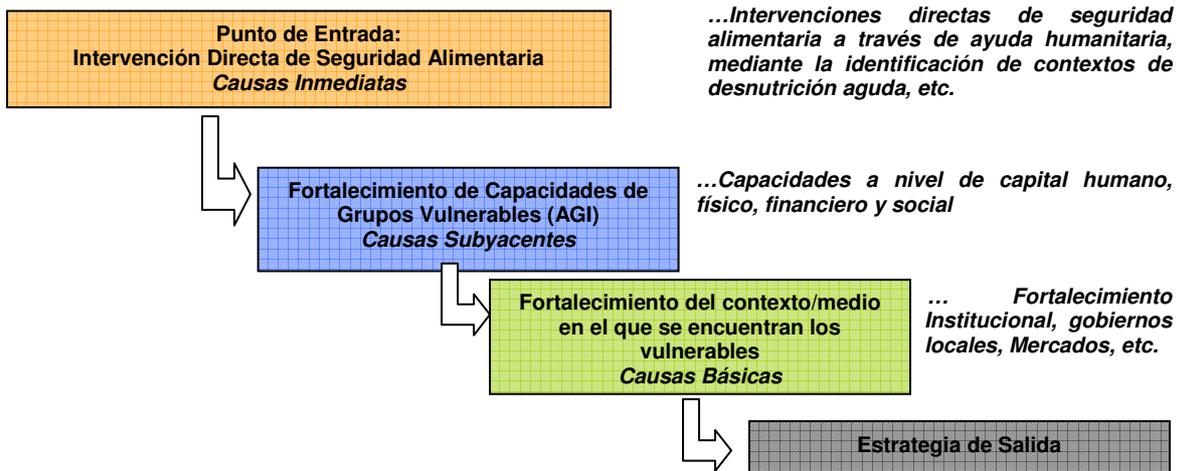


Figura 5: Proceso de Intervención de Seguridad Alimentaria de Armenia y Azerbaiyán.

M4P está dentro del tercer nivel de este proceso. Este nivel está centrado en el fortalecimiento del medio y del entorno para mejorar las condiciones socioeconómicas de los grupos vulnerables. Este nivel es crucial, porque está basado en el principio de sostenibilidad fundamental para poder realizar una estrategia de salida con el menor impacto posible.

Por lo tanto, una de las principales características que diferencia el enfoque de AGI del de M4P es que M4P trata de abordar las causas básicas de la desnutrición a través de un enfoque multidimensional en el que participan de manera directa todos actores involucrados en el mercado (enfoque tridimensional), y AGI aborda las causas subyacentes de la desnutrición, a través de un enfoque unidimensional (cadena de mercado) de manera directa y con el resto de actores de manera indirecta.

A nivel operativo las diferencias entre los dos enfoques son bastante grandes. En el enfoque AGI se trabaja básicamente sobre el fortalecimiento de la capacidad de generación de ingresos de un grupo de beneficiarios. Cómo producir, como mejorar la producción, y cómo mejorar la competitividad del grupo de beneficiarios. Es frecuente trabajar de manera indirecta con servicios relacionados con la actividad del grupo, pero normalmente la participación de los servicios suele ser como consultores, formadores, etc, es decir, como agentes de apoyo del proyecto. Sin embargo, el enfoque M4P trabaja directamente sobre las capacidades de producción y de competitividad no solo del grupo de beneficiarios, sino también de los demás agentes que participan en el mercado y que tienen una sinergia directa con los productores vulnerables.

Como ha sido comentado en el apartado anterior, el acceso a los mercados y por lo tanto la generación de ingresos, repercute directamente en el fortalecimiento de las familias. Este fortalecimiento les permitirá consumir y producir de manera que disminuya su vulnerabilidad alimentaria.

## 5. Condicionantes internos y externos para la implementación de M4P

### 5.1 Antecedentes

#### 5.1.1 Descripción de la Región

Geopolitical map of the Caucasus Region (2004)



Fuente: ACH, Misión SC

Figura 6: Mapa de la misión del Cáucaso Sur.

La Región del Cáucaso Sur, incluye Georgia, Armenia y Azerbaiyán. Ésta es una región con un contexto de transición complejo en el que después del colapso de la Unión Soviética ha coexistido una crisis aguda (conflictos como el de Nagorno Karabakh) junto con un irregular desarrollo socioeconómico.

En el campo, la transición del modelo económico y productivo supuso pasar de un modelo de producción totalmente intervenido por el Gobierno, en el que el Gobierno proveía de los principales insumos necesarios para producir y compraba la producción, a un modelo de mercado en el que los propios productores debían proveerse de insumos y buscarse compradores/mercados para obtener ingresos.

La mayoría de las familias en áreas rurales debieron afrontar este proceso de transición sin un colchón económico que les facilitara la adaptación al nuevo modelo, y este cambio de modelo rápido y sin recursos obligó a numerosas familias a emigrar a las ciudades o a permanecer en sus pueblos viviendo de una agricultura de subsistencia sensible a las inclemencias del tiempo, especialmente a las sequías.

Además de la transición de modelos socioeconómicos, con el desmembramiento de las repúblicas socialistas se produjo un auge de los nacionalismos. Como consecuencia, varios conflictos se produjeron entre ex-repúblicas soviéticas basados

en la soberanía territorial. El de Nagorno Karabakh, entre Armenia y Azerbaiyán, obligó a cientos de miles de civiles a desplazarse y vivir en condiciones de pobreza debido a la pérdida de sus medios de vida.

El índice de desnutrición en la región se disparó como consecuencia de estos dos factores y ACH decidió intervenir. Desde entonces (1994), ACH está implementando proyectos en la región respondiendo a las necesidades de un contexto que continuamente está evolucionando.

En la actualidad, en la región existe un crecimiento socioeconómico rápido e irregular concentrado en las principales urbes de ambos países, el cual se ha debido principalmente a la inversión directa extranjera que se ha orientado hacia el sector energético en Azerbaiyán y el minero en Armenia. Este irregular desarrollo socioeconómico se ha ido reflejando en elevados índices de inflación y desempleo. Esta situación impide que numerosas familias, principalmente concentradas en núcleos rurales, tengan los suficientes recursos para cubrir sus necesidades básicas.

### 5.1.2 Evolución de las intervenciones de ACH en Armenia y Azerbaiyán

ACH inició su intervención en Cáucaso Sur (CS) en 1994 en Armenia y Georgia, y 2001 en Azerbaiyán. La estrategia de la misión ha evolucionado progresivamente desde una estrategia de ayuda humanitaria a través de distribución de alimentos en comedores hasta una estrategia orientada hacia el desarrollo socioeconómico y la seguridad alimentaria.

Durante esta evolución, ACH ha ido adaptándose al contexto y necesidades identificadas, siguiendo las siguientes fases (cronológicamente): Distribución directa de alimentos, Fortalecimiento de capacidades generadoras de ingresos (AGI) junto con programas de desarrollo comunitario, AGI orientados hacia el acceso a los mercados, y finalmente una intervención basada en el enfoque de M4P.

ENFOQUE	COMPONENTES
Emergencia y Bienestar	Nutrición y comedores
Desarrollo a pequeña escala	Desarrollo comunitario Desarrollo económico
Desarrollo de sistemas durables	Desarrollo del sistema de mercado Gestión de recursos naturales Sistema de vigilancia

Cuadro 3: Evolución del enfoque de la estrategia de Seguridad Alimentaria de ACH en Cáucaso Sur.

#### Armenia.

La intervención de ACH en Armenia se ha realizado siempre en la misma región, Syunik, y ha evolucionado desde 1994 hasta nuestros días. Esta evolución ha supuesto diferentes fases:

La primera fase fue una intervención directa de ayuda humanitaria basada en la distribución de alimentos a



través de comedores. La segunda se centró en proyectos de fortalecimiento de las capacidades generadoras de ingresos y mejora de los medios de vida (AGI) así como proyectos de desarrollo comunitario. Durante esta segunda fase, entre otros sectores como el ovino, miel, etc., también se abordó el sector lechero. Este sector mostró un gran potencial de desarrollo. A través de las siguientes fases de intervención el sector de la leche fue evolucionando. Estas fases se orientaron hacia la mejora organizativa de los productores de leche mediante la creación de cooperativas lácteas, el establecimiento de contactos entre los productores de leche y otros actores relacionados con este mercado (Actividades generadoras de Ingresos orientadas a mercados).

La evolución del sector lácteo en la región fue muy grande, desde una ausencia de un mercado lechero hasta la creación de cooperativas lecheras, las cuales actualmente venden la leche al principal comprador de leche a nivel nacional, Ashtarak Kat. La inexistencia de un mercado lechero era debida a la larga distancia existente entre Syunik y la capital, Yerevan, que es donde está el mercado. La larga distancia solo permitía comercializar con queso y otros productos lácteos procesados.

Tras un periodo de negociaciones, Ashtarak Kat comenzó a recoger periódicamente la leche e incluso implantó un centro de recogida de leche a nivel regional.

Partiendo de las fases anteriores, se decidió implementar la siguiente fase bajo el enfoque de M4P con el fin de mejorar de forma sostenible el funcionamiento del mercado lácteo vacuno en Syunik para los productores vulnerables.

Proyectos de ACH en Armenia:

*Ayuda Humanitaria:*

- Distribución de alimentos mediante comedores

*Desarrollo Comunitario*

- Soporte a infraestructuras públicas.
- Movilización cívica de los miembros de la comunidad
- Proyectos con componentes de fortalecimiento de capacidades de las mujeres.

*Proyectos Económicos:*

- AGI (Varios sectores, lácteo de vaca, ovejas, miel, etc.)
- Fortalecimiento de contactos dentro de los mercados (AGI-orientado a mercados).

## **Azerbaiyán.**

ACH comenzó su intervención en Azerbaiyán en 2001 a través de proyectos AGI pero a diferencia de Armenia, en Azerbaiyán se tuvo en cuenta desde el principio una fuerte componente de género en el diseño de las intervenciones. Los sectores abordados fueron: la producción de forrajes, trigo y engorde de terneros. Los agricultores empezaron a trabajar en grupos y obtuvieron buenos resultados.

La siguiente fase de intervención estuvo orientada hacia la identificación de comunidades en las que fuera posible la implementación de un proyecto basado en un enfoque M4P. Esta fase fue muy importante y se concentró en la realización de una encuesta socioeconómica y en un atlas socioeconómico de las comunidades de la región (anexo 6).



A través de estas dos herramientas, un nuevo conjunto de comunidades fueron seleccionadas de acuerdo con el nivel socioeconómico y con el potencial de desarrollo de los mercados mencionados. No todas las comunidades fueron nuevas, también algunas de las comunidades seleccionadas participaron en la fase anterior.

### 5.1.3 ¿La implementación de M4P es exclusiva para contextos de transición económica?

Este documento recoge la experiencia de la Misión de CS en la que ACH está trabajando en países que están pasando por una transición socioeconómica. Según estadísticas nacionales, actualmente en la región no existen elevados índices de desnutrición.

Sin embargo, los datos nacionales contrastan con la realidad de las comunidades rurales en las que ACH trabaja. En estas comunidades existe un porcentaje muy elevado de familias con dificultades para tener una diversificación de la dieta. Además, es importante destacar que los ingresos de estas familias dependen básicamente de su producción agrícola, y ésta no les proporciona ingresos suficientes como para poder hacer frente a gastos inesperados como enfermedades, malas cosechas, etc.

ACH está implementando estrategias de seguridad alimentaria en países que tienen una economía de subsistencia, en las que además existen mercados a los que los grupos vulnerables tienen acceso o pueden acceder. M4P se centra en estos mercados, cómo funcionan y como los grupos vulnerables pueden mejorar su acceso a ellos.

Actualmente ACH no está implementado M4P en ningún país con elevados índices de desnutrición. Sin embargo, existen países con elevados índices de desnutrición en los que otras organizaciones sí están implementándolo. La principal razón se debe a que la inclusión de los pobres en los mercados de manera sostenible los hace más fuertes contra el riesgo de desnutrición, y otras organizaciones han encontrado mercados en los que los productores pobres pueden participar de manera sostenible

A continuación se presenta en el Cuadro 4 un ejemplo de la implementación de un proyecto bajo el enfoque de M4P en uno de los países con mayor grado de desnutrición, Bangladesh.

<b>Título</b>	<b>El caso del sector pesquero en Faridpur, Bangladesh</b>
<b>Agencia</b>	KATALYST.
<b>Apoyo</b>	Springfield Centre
<b>País</b>	Bangladesh
<b>Índice desnutrición</b>	Bangladesh tiene una de las tasas más altas de desnutrición materno-infantil en el mundo, dicen los expertos en salud. De acuerdo con el Informe del Estado de los Niños del Mundo (SOWC) de 2008, publicado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 8 millones o 48% de todos los niños menores de 5 años tienen bajo peso.
<b>Descripción del Proyecto</b>	Objetivo: Mejora de la competitividad del sector de la cría de pescado  Los viveros de peces es uno de los sectores de más rápido crecimiento en Bangladesh, con un <b>creciendo de 15-20% al año</b> y ahora, el sector más grande dentro de la pesca.

	<p>Este sector tiene diferentes fases en las que están involucrados diferentes actores:</p> <p>(1) Cría de peces: todo comienza con la cría de peces, el “pez madre” produce alevines (huevos... comparando con semillas).</p> <p>(2) Desovar. Los criaderos extraen los huevos de los peces de cría, los mezclan con esperma y cultivan los huevos hasta que se convierten en alevines.</p> <p>(3) Alevines. Compran los alevines de los viveros de desove (o producen los suyos, de menor calidad, es decir, con alta tasa de mortalidad) y los crían.</p> <p>(4) Pececillos. Los piscicultores (estimados en 22.000 granjas) compran los pececillos directamente de los estanques de cría o bien de vendedores ambulantes.</p> <p>(5) Pescado de mesa. Los piscicultores venden pescado de mesa o bien directamente en los mercados locales (por ejemplo, cestas a lo largo de las carreteras) o venden a los comerciantes.</p> <p>.</p>
<b>Fuente</b>	<p>Presentación <b><i>“Measurement across the strategic framework in practice”</i></b>  – El caso de la pesca en Faridpur, Bangladesh, por Harald Bekkers, KATALYST.</p>

Cuadro 4: Ejemplo de implementación de un proyecto bajo el enfoque de M4P en uno de los países con mayor grado de desnutrición, Bangladesh.

En este caso, el primer paso fue detectar si el mercado de la cría de pescado era un mercado inclusivo para pobres, es decir, si congeniaban los tres factores que determinan si un mercado es mercado inclusivo para pobres: el número de pobres involucrados directa o indirectamente en el sector de la cría de pescado, el potencial de crecimiento de este sector junto con su capacidad de asimilar una mayor oferta, y un acceso a los recursos productivos.

Como los tres factores congeniaron, el proyecto se desarrolló con el objeto de mejorar la competitividad de los criadores de pescado entre los cuales había un elevado porcentaje de productores vulnerables. Las principales intervenciones del proyecto estuvieron basadas en formación sobre técnicas de producción y de comercialización, y en el fortalecimiento de contactos entre proveedores de servicios y suministradores relacionados con la cría de pescado.

Al final del proyecto se consiguió una mejora en el proceso de cría de pescado y por lo tanto una mejora de la cantidad y de la calidad del pescado. Esta mejora en la cría permitió por un lado la mejora de la competitividad de los criadores y su consiguiente aumento de ingresos, y por otro lado, el aumento del consumo de pescado entre los grupos vulnerables y por lo tanto una mejora proteica en su dieta.

Como conclusión, lo más importante para una intervención de M4P se basa principalmente a los siguientes tres factores:

1. Un previo fortalecimiento organizativo/institucional de los productores vulnerables que se involucrarán en los mercados, de manera que les de fuerza para negociar y para hacer frente a amenazas del propio mercado, como por ejemplo subidas de precios de proveedores, bajadas de precios de compra, etc.

2. La identificación de mercados inclusivos para pobres en los que los productores vulnerables puedan participar obteniendo un mayor beneficio que el actual.
3. La identificación del tipo de intervención y del socio local a través del cual se intentarán realizar cambios dentro de los mercados.

Efectivamente un contexto de transición socio-económica es más propenso a que se genere una mayor fluidez de mercado, pero sin embargo, independientemente del contexto, siempre se pueden identificar mercados en los que los productores vulnerables estén excluidos o discriminados, y en los que exista un potencial para desarrollarse de manera sostenible.

Esta integración de M4P en contextos con índices de desnutrición elevados, se aborda poco en este documento, ya que se basa en la experiencia de Cáucaso Sur que corresponde a un contexto de transición socio-económica, pero sin duda el M4P puede dar respuestas a contextos donde intervienen variables diferentes más vinculadas a la desnutrición. Es en este tipo de contextos donde sería necesario investigar esta intervención en otras misiones de ACH.

## **5.2 La Misión ha cumplido las condiciones internas necesarias para la aplicación eficaz de M4P.**

La eficiente implementación de M4P requiere algunas precondiciones en las misiones que están pensando en implementar este enfoque. Estas precondiciones están relacionadas con la estrategia de la misión y hacia dónde quiere dirigirse la misión en un futuro.

En el caso de la misión de CS, la decisión de afrontar una nueva fase en Armenia y Azerbaiyán bajo la perspectiva de M4P estuvo consensuada entre los diferentes actores involucrados en los dos proyectos: ACH, SDC<sup>4</sup> y Springfield Centre.

Después de implementar en la región proyectos basados en la agrupación de productores por actividad (grupos de AGI) basados en el fortalecimiento de sus capacidades de generación de ingresos, e incluso abordar una fase siguiente basada en el fortalecimiento de capacidades empresariales de los grupos de productores que mejor habían trabajado en la etapa anterior, los productores se encontraron con una barrera muy difícil de atravesar que era la del acceso a los mercados. Tanto en Armenia como en Azerbaiyán el acceso a los mercados para los grupos vulnerables estaba muy limitado pero por motivos diferentes. En Armenia porque las comunidades donde trabajamos están en áreas muy remotas alejadas de los principales núcleos de mercado. En Azerbaiyán la limitación al mercado se debía a que éste está controlado por familias o clanes y algunos sectores están muy monopolizados.

La identificación de la dificultad de acceso a los mercados puso en un dilema a ACH, ya que el reconocimiento de esta necesidad ponía de manifiesto que ACH no tenía experiencia ni instrumentos para abordar un enfoque multidimensional que facilitara la inclusión de los grupos vulnerables en los mercados.

SDC también estaba interesado en seguir trabajando en la región con ACH y contempló como un reto la posibilidad de abordar la siguiente fase de los proyectos que estaba financiando desde la perspectiva de la mejora del acceso a los mercados

---

<sup>4</sup> SDC: Swish Development Cooperation, es el financiador de ambos proyectos y de sus fases precedentes. Está muy involucrado en ambos y junto a Springfield Centre propusieron a ACH la introducción del enfoque M4P en la nueva fase.

de los vulnerables. Esta nueva fase basada en la teoría de *Mercado Inclusivo para pobres* se le presentaba a SDC como un reto en la región, el cual estaba alineado con una tendencia de pensamiento actual sobre desarrollo, basado en un enfoque pluridimensional y potenciando el acceso a los mercados como una componente importante de desarrollo.

La adopción de este nuevo enfoque requería un tutelaje y apoyo técnico desde el comienzo. Para ello SDC se puso en contacto con una de las consultoras que más han desarrollado la teoría de M4P, Springfield Centre, y firmaron un contrato de tutelaje y apoyo para SDC y ACH.

SDC decidió hacer una apuesta fuerte por este enfoque acorde con el contexto. Ahora bien, también se necesitaba saber la predisposición de la misión de ACH para afrontar este nuevo enfoque dentro de su estrategia de seguridad alimentaria y el grado de compromiso para invertir en formación.

Podríamos decir que antes de que una misión decida implementar M4P existen una serie de preguntas que debe hacerse. Estas preguntas son:

- ¿Hacia dónde se dirige la estrategia de la misión?
- ¿Se tienen recursos para afrontar un nuevo enfoque?

### **5.2.1 ¿Hacia dónde va la estrategia de la Misión?**

Tanto en Armenia como en Azerbaiyán la evolución de la estrategia de seguridad alimentaria había sido muy similar y por lo tanto era pertinente que la nueva fase incluyera a los dos países.

Para la adopción de este nuevo enfoque en una misión de ACH en primer lugar se requiere saber si la estrategia de seguridad alimentaria de la Misión está preparada para alinearse con el enfoque de M4P, es decir para:

1. Adoptar el rol de facilitador que requiere este enfoque.
2. Abordar las causas básicas de la desnutrición a través de una estrategia de intervención focalizada en los mercados.

Tanto la adopción del rol de facilitador por parte de ACH como la adopción de una estrategia de seguridad alimentaria basada en la inclusión de los grupos vulnerables en los mercados se sale de lo que tradicionalmente ACH trabaja desde su estrategia de seguridad alimentaria. Por esta razón, la adopción de M4P requería un esfuerzo en formación teórica y operativa de su equipo técnico, jefes de proyectos y técnicos locales.

Teniendo en cuenta los factores anteriores la misión determinó pertinente la evolución de la estrategia de seguridad alimentaria hacia un enfoque de M4P y por lo tanto la Misión aceptó este nuevo enfoque como un reto.

El principal hándicap del equipo de ACH era la falta de experiencia y de formación en este nuevo enfoque. Para ello, Springfield Centre tutoraría los dos proyectos desde el principio hasta el final a través de visitas periódicas a los proyectos, y SDC financiaría formaciones de alto nivel sobre M4P en la sede de Springfield Centre, Glasgow. Hasta la fecha de escritura de este informe, cuatro técnicos han sido formados en Glasgow, de los cuales dos son expatriados de ACH y dos locales.

La asistencia a estas formaciones exigía un grado de compromiso con la misión, tanto

para el expatriado (mínimo dos años en la misión) como para el local, de manera que el saber-hacer se quedara en la misión. Además, para fortalecer aún más al equipo técnico de la Misión, los asistentes a Glasgow realizaron ponencias y formaciones sobre M4P con sus equipos.

Tras la experiencia de Cáucaso Sur, las capacidades requeridas por una misión para que ésta pueda afrontar el reto de un enfoque M4P son las siguientes:

- a) Personal técnico formado o con experiencia en Marketing (agro-marketing) y Economía.
- b) Capacidad para adoptar una visión global de los mercados dentro de la estrategia de seguridad alimentaria.
- c) Capacidad para establecer una estrategia de seguridad alimentaria que vaya más allá de la subsistencia.

De cara a la implementación de M4P por una nueva misión, es importante tener en consideración estos tres requisitos, ya que facilitará desde el comienzo la comprensión de este nuevo enfoque y la transferencia del saber-hacer al resto de la misión.

#### **a) Personal técnico formado o con experiencia en Agro-Marketing y Economía.**

M4P requiere técnicos con conocimientos en marketing agrario o economía ya que este enfoque se basa en el análisis de mercados para la identificación de intervenciones y en el estudio de las causas de exclusión de grupos vulnerables en mercados.

La falta de personal técnico formado en estas áreas puede ser cubierto de diferentes maneras:

- *Contratación de un economista o agro-economista en el equipo técnico de la Misión*

En la misión de CS no se contrató a ningún economista a nivel misión, pero se invirtió en formación sobre M4P del coordinador técnico de la misión, con el objeto de que éste fuera quien después formara en la misión. De todas maneras es recomendable incorporar en el equipo técnico de coordinación a algún técnico especializado en agro-economía y agro-marketing.

En el caso de Armenia, el jefe de base tiene experiencia en proyectos de agro-economía, y el jefe de proyecto fue a Glasgow a la formación sobre M4P impartida por Springfield Centre.

En el caso de Azerbaiyán, como el proyecto sería llevado a cabo a través de contrapartes, el lanzamiento de esta nueva fase fue realizada por una jefa de base con una gran experiencia en gestión de equipos pero sin experiencia en agro-economía. Para cubrir este vacío en agro-marketing la jefa de base se formó en Glasgow y estuvo durante casi tres años trabajando con contrapartes locales para poder realizar la implementación de este nuevo enfoque a través de ellas. Después, en la etapa de implementación del proyecto, se contrató a un nuevo jefe de base con experiencia en agro-economía y agro-marketing de manera que el cambio de jefe de base impactara lo menos posible en el transcurso del proyecto.

Actualmente ACH cuenta en la misión de CS con personal capacitado y experimentado en este enfoque, el cual podría ser tenido en cuenta para formar a equipos de otras misiones.

- *Contratación de un consultor técnico de ACH que visite de forma periódica la misión.*

En CS, el papel de consultor técnico que visita de manera periódica los proyectos lo realizó el consultor socio-económico que tenía por objeto el diseño y lanzamiento de un sistema de monitoreo en Armenia y Azerbaiyán.

Esta figura de contratación es muy útil para dar apoyo y seguimiento a diferentes proyectos dentro de una misma misión en un aspecto determinado como puede ser M4P, sistemas de monitoreo, sistemas de evaluación, etc.

ACH cada vez contempla más esta figura de consultoría y de apoyo para las misiones en aspectos determinados en los que la misión tiene un déficit de conocimiento. Es fundamental que esta figura esté presupuestada en los proyectos. Este técnico podrá estar en la misión de manera periódica o permanente durante la duración del proyecto.

En el caso de M4P ésta puede ser una solución que no requiera tantos recursos como la contratación de un agro-economista dentro del equipo técnico de coordinación, y que sin embargo cubra la necesidad de apoyo a la misión durante el diseño y la implementación de este nuevo enfoque.

- *Contratación de un consultor experto en M4P.*

Esta opción fue escogida por SDC para tutorar los proyectos de M4P realizados en la región y así dar apoyo tanto a ACH como a los técnicos regionales de SDC.

La contratación de Springfield Centre por parte de SDC para tutorar los proyectos de M4P financiados por SDC ha sido una decisión clave para la comprensión e implementación del nuevo enfoque en los dos proyectos. Los expertos de Springfield Centre participaron en las siguientes fases del proyecto:

La identificación de posibles mercados inclusivos para pobres:

En Armenia realizaron una diagnosis de los siguientes sectores: producción de leche de vaca y producción de trigo. En Azerbaiyán, realizaron la prospección de los siguientes sectores: carne de vacuno y producción de leche de vaca.

Formulación del proyecto: Los técnicos de Springfield Centre realizaron un trabajo clave durante la reformulación de ambos proyectos de acuerdo con los principios de M4P. Ayudaron en ambos proyectos a concentrar las intervenciones en un número de mercados realista en función del tiempo y de los recursos, y ofrecieron herramientas de formulación muy útiles para garantizar la coherencia de los proyectos desde las actividades hasta los objetivos.

La opción de la contratación de un experto puede que sea la más eficiente, pero también la más cara. Si esta opción pudiera contemplarse dentro del presupuesto del proyecto, o a través del donante, sería la mejor opción.

Sin embargo, cuando la contratación de un experto en M4P por parte del

donante sea imposible, o sea incompatible con los recursos de la misión, ACH debería rentabilizar las lecciones aprendidas en otros contextos y utilizar los recursos existentes dentro de la organización para ofrecer este apoyo de consultoría a las misiones interesadas en implementar el enfoque de M4P.

Por lo tanto, a nivel estratégico, la misión debe fortalecer sus recursos en marketing agrario y economía para poder ofrecer soporte y seguridad a las bases donde se esté implementando el proyecto bajo el enfoque de M4P.

#### **b) Capacidad de adopción de una visión global de los mercados dentro de la estrategia de seguridad alimentaria.**

La adopción por parte de las misiones de una visión global que les permita analizar los mercados (en el presente y futuro), debe ir desde el análisis de las condiciones que los mercados actuales ofrecen a los grupos vulnerables, hasta la construcción de una visión futura sobre cómo funcionarán esos mercados. Este ejercicio de visualizar quién realizará la actividad y quién la pagará en el futuro, es muy útil a la hora de identificar posibles tipos de intervenciones de seguridad alimentaria basadas en la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

La construcción de esta visión global de los mercados requiere un tándem entre un análisis muy especializado (una visión técnica) y un análisis más participativo (visión desde el punto de vista de los actores locales implicados en los mercados).

El análisis más especializado y técnico de mercados es más eficiente y aborda más directamente las causas de los problemas detectados en los mercados, pero corre el gran riesgo de ser un análisis lejano a la realidad. Por esto, es necesario complementar este análisis con la participación de los actores involucrados en el mercado. Esta participación ralentiza el proceso de análisis, pero sin embargo le aporta una componente realista que a veces el técnico-especialista no tiene en cuenta.

Desde las misiones es necesario planificar la comprensión de los mercados teniendo en cuenta los dos análisis, el técnico y el participativo, ya que afecta en eficacia y eficiencia el resultado del análisis de mercado.

Un análisis de los mercados más participativo requerirá más tiempo y la información que obtendremos se tendrá que interpretar y elaborar hasta llegar a las causas de los problemas detectados, ya que las fuentes de la información no son especializadas.

Este proceso participativo es enriquecedor para los actores locales involucrados en el análisis de mercado, pero requiere tiempo y a veces la calidad de los análisis no son los esperados.

Por el contrario un análisis excesivamente técnico, puede ser un análisis de calidad excelente pero de difícil comprensión por parte de los actores involucrados en los mercados, por lo tanto un alto riesgo en un análisis demasiado técnico es la falta de apropiación por parte de los actores involucrados en los mercados.

Encontrar el tándem perfecto entre los dos tipos de análisis para obtener una visión global de los mercados en cada uno de los contextos en los que trabajamos debe ser uno de los objetivos del equipo técnico de la misión.

A continuación en la Cuadro 5 se muestran cuáles son las ventajas y los riesgos de cada uno de los análisis.

Análisis Participativo	Visión Global de Mercados	Análisis Especializado
Proceso participativo para crear apropiación	<b>Énfasis clave</b>	Análisis riguroso y ajustado
Conseguir compromiso compartido entre las partes	<b>Facilitador agrega valor con:</b>	Introducción de nuevos conocimientos, perspectivas y puntos de vista.
Piramidalmente: De abajo a arriba; Operacional	<b>Orientación general</b>	Piramidalmente: De arriba a bajo; Estratégico
Focalizado en Síntomas: A Nivel Organizacional	<b>Profundidad de análisis</b>	Focalizado en Causas: A Nivel de Sistema
Rápido	<b>Velocidad de paso a la acción</b>	Lento
Análisis superficial que no proporciona una base sólida para la intervención (“lista de deseos”)	<b>Riesgos</b>	Abstracto y Distante: requiere tiempo entre el análisis y el paso a la acción
Pérdida de visión estratégica		Pérdida de fuente de conocimiento vital

Fuente: “Making Market for Poor” training, 2008. Springfield centre.

Cuadro 5: Equilibrio entre el enfoque participativo y el enfoque técnico para conseguir una visión global en el análisis de mercados.

A continuación se describe como ha evolucionado el tipo de análisis en ambos proyectos hasta llegar a tener una visión global del mercado.

**Armenia:** En Armenia se ha trabajado más bajo un análisis especializado ya que el equipo técnico local tiene una larga experiencia en la región. Esta experiencia le ha permitido en muchos casos abordar un análisis riguroso sobre las condiciones que los mercados ofrecen a los productores vulnerables.

Este tipo de análisis se basó principalmente en la realización de diferentes análisis técnicos de los mercados. La metodología empleada en este tipo de análisis se centra principalmente en la capacidad técnica y experiencia de ACH.

La metodología empleada para el análisis de mercados fue la siguiente:

1. Planificación. ACH actor principal.
2. Obtención de información. Las principales fuentes de información fueron: Experiencia de ACH y Reuniones con principales actores involucrados en los mercados.
3. Análisis. ACH actor principal.
4. Exposición de las conclusiones. ACH a los principales actores involucrados.
5. Definición de la estrategia de trabajo. ACH con actores involucrados

Esta metodología comenzó con un análisis más especializado basado principalmente en la experiencia y conocimiento de ACH en la región y una vez obtenidas las conclusiones la participación de los actores fue aumentando. Este modelo requiere más tiempo para pasar a la acción, porque a veces las conclusiones obtenidas del actor técnico son demasiado teóricas y no es fácil pasarlas a la realidad.

Este proceso ha llevado prácticamente un año, desde que se inició el proceso de análisis de mercados hasta la definición de intervenciones.

**Azerbaiyán:** El modelo de trabajo en Azerbaiyán ha sido más participativo, ya que el proyecto se ejecutaba en su integridad por ONG locales. Además, un objetivo del proyecto era la transferencia del saber-hacer a las contrapartes locales para que ellas pudieran implementar M4P en un futuro.

En este modelo la apropiación del proyecto por parte de los actores involucrados en los mercados fue más rápida, aunque bien es cierto que ACH invirtió mucho tiempo en formación de trabajadores de ACH y de las contrapartes locales que lideraban el proyecto.

Este proceso participativo llevó rápidamente a la identificación de los síntomas o problemas de los mercados, pero no de sus causas. Para esto el equipo de ACH junto con el técnico de Springfield Centre tuvieron que tutorar muy de cerca el trabajo de análisis de la información de las ONG locales para llegar a las causas del por qué los productores vulnerables no estaban involucrados en los mercados de manera óptima.

Este proceso más empírico en el que el riesgo del análisis de la información es mayor, supuso varios intentos de identificación de las causas reales de la exclusión de los productores vulnerables en los mercados, y ello implicó una mayor dificultad a la hora de establecer una estrategia global de intervención.

Esta alta participación de actores locales durante todo el proceso, supuso una capacitación continua de las contrapartes locales lo que fue altamente positivo para los objetivos del proyecto.

Como conclusión, el tipo de análisis de mercados empleado hasta llegar a tener una visión global del mercado se hará en función del conocimiento técnico de la misión y de la importancia que tenga el factor de apropiación por el resto de actores involucrados en el mercado. Partiendo tanto de un análisis especializado como participativo lo más importante es amoldar el tipo de análisis a los recursos que se disponga y focalizarlos para obtener una visión global del mercado y de las causas de exclusión de los grupos vulnerables.

### **c) Capacidad para establecer una estrategia de seguridad alimentaria que vaya más allá de la subsistencia.**

La estrategia ideal de seguridad alimentaria es la que responde a las necesidades del contexto en el que se trabaja.

Como ya ha sido mencionado, en Cáucaso Sur la estrategia de seguridad alimentaria ha evolucionado paralelamente al contexto. En las comunidades en las que ACH trabaja la economía de las familias generalmente es de subsistencia. Una vez superada la gran crisis del 94 (después del colapso de la unión soviética), muchas familias emigraron a las capitales, pero otras muchas decidieron permanecer en sus comunidades y adaptaron sus capacidades productivas a los recursos que les quedaron.

ACH ha estado trabajando en estas comunidades para que la vulnerabilidad alimentaria de estas familias sea menor, y para ello ha ido desarrollando estrategias de seguridad alimentaria en función a las necesidades detectadas.

En la actualidad, los proyectos de ACH en el Cáucaso Sur tienen por objeto **mejorar la seguridad económica de las familias**. Esta seguridad económica está basada en la mejora de los medios de vida y en la obtención periódica y planificada de ingresos. De esta manera, las familias además de poder cubrir las necesidades básicas de la

familia, también podrán tener una cantidad de dinero determinada que les permita hacer frente a gastos imprevisibles como salud, reparaciones, educación, etc., sin tener que pedir dinero a familiares o a entidades de crédito. En definitiva, se trata de disminuir su vulnerabilidad a través de una mejora económica familiar.

El modelo de M4P encaja bajo este espectro de estrategia de seguridad alimentaria basado en la mejora de la seguridad económica como estrategia para reducir la vulnerabilidad de las familias. En este sentido, mejorar la inclusión de los productores vulnerables en los mercados es totalmente necesario para reforzar sus medios de vida y para mejorar su capacidad de ingresos y hacer frente a los gastos típicos anuales, pero también a otros inesperados.

Es cierto que trabajar la seguridad económica a través de la inclusión en mercados no garantiza el éxito, ya que los mercados no son estáticos ni totalmente predecibles y lo que hoy puede ser un mercado próspero dentro de unos años puede ser un mercado fallido o decreciente. Sin embargo, éste es un riesgo que asumen todas las sociedades. Lo importante es que las familias vulnerables hayan desarrollado unos mecanismos de respuesta que les permitan reaccionar frente a posibles riesgos dentro de un mercado. Algunos de estos mecanismos de reacción podrían ser el favorecer la competencia, el favorecer la capacidad de inversión en mercados inclusivos para pobres, etc.

También cabe destacar, que una estrategia de seguridad alimentaria basada en el enfoque de M4P requiere tiempo, ya que los cambios dentro de los mercados se producen muy lentamente. Este requerimiento de tiempo se debe a que el papel de la ONG es de Facilitador, y por lo tanto no es la ONG quien implementa directamente el proyecto. Los cambios de las condiciones para que los mercados sean más inclusivos para los productores vulnerables deben producirse a través de los propios actores de los mercados, y la ONG simplemente debe ser un ente facilitador o tutor que potencie y acelere esos cambios.

En el caso de Azerbaiyán, después de varios años de intervención en el país fortaleciendo capacidades productivas, los indicadores de desarrollo mostraron que el país tiene cada vez más recursos (a través del sector energético) para hacer frente a las necesidades de las familias con menos recursos y más vulnerables. ACH decidió que en Azerbaiyán esta fase de intervención que incluye a los productores vulnerables en los mercados, podría suponer una estrategia de salida.

Para ello la estrategia de seguridad alimentaria debería responder, no solo a las necesidades actuales, sino también a una estrategia de salida. Por ello, ACH decidió ejecutar todo el proyecto a través de contrapartes locales, de esta manera se potenciaría la transferencia de conocimiento a entidades locales y el impacto de la salida de ACH del país sería menor.

Por lo tanto, la estrategia de seguridad alimentaria de la misión en Armenia y Azerbaiyán debía responder a:

1. Las necesidades actuales identificadas de seguridad alimentaria, que van más allá de la subsistencia, basadas en la seguridad económica a través de un enfoque de M4P.
2. A una estrategia de salida de ACH de Azerbaiyán, fortaleciendo la apropiación del enfoque M4P por ONG locales.

## **5.2.2 ¿Qué recursos necesita la Misión para afrontar un nuevo enfoque como el**

## M4P?

Como ya ha sido mencionado anteriormente, es importante tener en cuenta que la implementación del M4P requiere un esfuerzo en recursos. Estos recursos vienen a ser recursos humanos, económicos y de tiempo.

- *Recursos Humanos:* La implementación de M4P requiere perfiles capacitados para realizar análisis de mercados a nivel misión. Estos perfiles a menudo no se encuentran en las misiones de ACH, y por ello, una misión que decidiera orientarse hacia la inclusión de los vulnerables en los mercados debería tener en cuenta este aspecto.

En el caso de CS la contratación de expertos en M4P fue a cargo del donante, sin embargo en otras misiones, la contratación de este refuerzo debería estar contemplada y presupuestada a través de los proyectos, ya que en muchas ocasiones no nos encontraremos con donantes que estén tan involucrados en los proyectos.

Siempre la implementación de un nuevo enfoque requiere una inversión extra en formación. Esta inversión en formación también debe tenerse en cuenta a nivel presupuestario desde la formulación, para poder cubrirla con fondos propios del proyecto, en el caso de que el donante no la cubriera.

- *Recursos Económicos:* Ahora que abordamos la cuestión económica, es importante destacar, que los gastos a lo largo de un proyecto basado en M4P deberían ser decrecientes a lo largo de la ejecución. Es decir, la relación inversión-impacto es inversa a lo largo del tiempo.

Durante el primer año de lanzamiento del proyecto es necesario realizar actividades que requieren mayores inversiones económicas, tales como formación, estudios de mercados, encuestas, etc. Estas actividades requieren bastantes recursos pero sin embargo su impacto directo sobre los grupos vulnerables es muy pequeño.

A lo largo de la implementación del proyecto, como el papel de la ONG es facilitador y no “patrocinador”, las actividades que desempeña la ONG están más relacionadas con el tutelaje de los actores locales involucrados en los mercados inclusivos para pobres identificados para promover cambios que faciliten la inclusión de vulnerables en los mercados. Estas actividades a lo largo del tiempo cada vez requieren menos recursos económicos, ya que paulatinamente serán los propios actores locales los que cada vez lideren más las intervenciones, y por lo tanto el impacto será mayor.

Por otro lado, el enfoque de M4P se basa en que una intervención en mercados no es una intervención aislada, ya que al intervenir varios agentes como servicios, vendedores, etc., la difusión de los resultados es rápida y va más allá de las comunidades de intervención del proyecto. De esta manera la difusión de los resultados se produce de manera automática y el impacto va creciendo. Esta difusión a lo largo de la implementación del proyecto cada vez requiere menos inversión, y sin embargo el impacto en términos de número de beneficiarios debería incrementar.

- *Recursos en Tiempo:* Los proyectos basados en el enfoque de M4P requieren tiempo, ya que su implementación va desde la propia formación en M4P de los

facilitadores hasta la realización de cambios en el funcionamiento de los mercados que favorezcan la inclusión de los productores vulnerables.

Este proceso requiere tiempo, ya que los cambios en los mercados deben producirse por los propios actores involucrados, y esto siempre requiere más tiempo que si es la ONG el actor que produzca el cambio.

Según Springfield, el tiempo estimado para que un proyecto basado en M4P produzca el impacto esperado es de unos 7 años. Sin embargo, a través de programas se pueden ir abordando diferentes mercados dentro de un mismo sector de intervención. En el caso de Armenia y Azerbaiyán, la selección de los mercados en cada uno de sus sectores se debió ajustar a los recursos tiempo/dinero de los que disponían después de la fase de inicio (1 año). Por ejemplo, en el caso de Azerbaiyán en un principio se tenía previsto intervenir en varios mercados dentro del sector de la producción de carne como por ejemplo los servicios veterinarios, pienso, inseminación artificial, mercados de venta de vacuno, compra-venta y producción de forraje, etc. Sin embargo, siendo realista con los recursos tiempo-dinero de los que se disponían, en los dos proyectos se tuvieron que seleccionar unos mercados preferentes. En el caso de Azerbaiyán los mercados que se seleccionaron fueron el del Pienso para vacuno e Inseminación artificial.

### **5.3. Principales consideraciones que deben tenerse en cuenta para la implantación de M4P, referentes a: ONG, Donantes, Socios locales, Grupos Vulnerables.**

En el apartado 5.2 hemos visto los aspectos más relevantes que una misión debería tener en cuenta para poder asumir la implementación de proyectos de desarrollo basados en el enfoque de M4P.

En este apartado se abordan otras consideraciones que deberían tenerse en cuenta antes de decidir una intervención basada en M4P. Estas consideraciones hacen referencia a los principales actores involucrados: ONG, Donante y Socios Locales y Grupos Vulnerables.

El papel de estos actores es crucial para la implementación de este enfoque. Además, en el caso de que la implementación del M4P sea una apuesta por un enfoque novedoso para todos los actores, la comunicación entre ellos y su flexibilidad será un factor crucial para el éxito del proyecto.

#### **5.3.1 ONG**

La capacidad para implementar un proyecto basado en M4P por parte de una organización está íntimamente relacionado con

- Los Especialistas en Economía
- Alineación del Mandato de la ONG con el enfoque de M4P

##### ***a. Especialistas en economía***

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la implementación de M4P requiere conocimientos y capacidades sobre economía y marketing para poder entender y analizar los mercados en los que los productores vulnerables puedan participar. Además de para entender los mercados, este tipo de conocimientos es crucial para que la ONG pueda desarrollar su papel de facilitador, y pueda así acelerar, junto con los actores involucrados en los mercados, los cambios necesarios en los mercados

que facilitarán la incorporación de los grupos vulnerables.

Estas capacidades han sido desarrolladas en ACH a través de la experiencia y del apoyo y tutelaje.

**a.1) Experiencia.** La experiencia en la ejecución de proyectos basados en la potenciación de las capacidades generadoras de ingresos y en la mejora de los medios de vida (AGI), es un valor añadido a la hora de asimilar conceptualmente e implementar un enfoque como el M4P. El motivo por el que esta experiencia es un valor añadido, es porque en muchos contextos, cuando se trabaja para mejorar los medios de vida mediante la mejora de las capacidades productivas, inevitablemente también se tienen que incluir a otros agentes que inciden sobre la capacidad de producción. Por ejemplo, en un proyecto en el que se pretenda aumentar la generación de ingresos a través del aumento de la producción de leche, inevitablemente se tendrá que trabajar sobre cómo los veterinarios, los mercados, los proveedores de forraje, etc., puedan interactuar con los productores para aumentar su producción.

Es decir, se trabaja directamente con los grupos más vulnerables e indirectamente con los diferentes actores del sector de producción. En M4P, a partir de una necesidad detectada en los grupos vulnerables, se trabaja directamente con los actores que pueden facilitar la inclusión de los productores vulnerables en el mercado.

La implementación previa de proyectos de Actividades Generadoras de Ingresos (AGI) no es excluyente para poder abordar un enfoque como el M4P, pero lo que sí es cierto es que lo facilita. Según la experiencia de ACH, a través de la implementación de proyectos AGI es más fácil identificar necesidades relacionadas con la incorporación de grupos vulnerables en los mercados.

Una experiencia previa en proyectos AGI permite:

- Desarrollar capacidades para aumentar la generación de ingresos, lo cual permite una mayor rapidez en la comprensión del enfoque M4P. Por lo tanto, supone un ahorro de tiempo para llevar a cabo otras actividades.
- Una mayor confianza entre los actores interesados (grupos vulnerables, los agentes del mercado, etc.) con la ONG para abordar un enfoque nuevo.
- Un análisis de mercado más rápido, ya que mucha de la información necesaria ya habrá sido recogida.
- Mayor conocimiento sobre los grupos vulnerables y sus principales fuentes de ingresos.
- Una transición del rol de la ONG de implementador a facilitador más suave, gracias a que hay una confianza.

**a.2) Apoyo y Tutelaje.** La decisión de incorporar en la organización de manera más habitual perfiles de apoyo y refuerzo en aspectos en los que se hayan detectado un vacío o una debilidad debería ser una práctica más común en la organización. El fortalecimiento de capacidades a través del Tutelaje y del Apoyo en el caso de CS ha sido un factor clave para la implementación del proyecto, ya que ha aportado el punto de vista de un especialista y de una persona que viene de fuera de la misión y que puede aportar ideas nuevas.

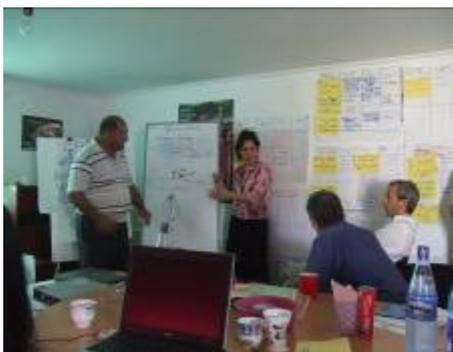
Springfield Centre ha sido el principal tutor en los dos proyectos. En los momentos

de dudas y de incertidumbre durante la planificación y la implementación del proyecto los especialistas de Springfield Centre han sabido ser guía y han ofrecido instrumentos para facilitar la gestión de los proyectos. El apoyo ofrecido se ha realizado a través de visitas trimestrales, y a través de consultas directas vía email.

La experiencia de CS en cuanto al tutelaje y apoyo de Springfield Centre ha permitido durante la primera fase del proyecto:

- Cubrir la falta de conocimientos sobre análisis de mercados y sobre la identificación de intervenciones en M4P.
- Proporcionar orientación y asesoramiento sobre la implementación de M4P.
- Crear herramientas de planificación, monitoreo y evaluación de los proyectos.

### **Tutela y Apoyo técnico:**



El tutela y el apoyo técnico recibido durante el proyecto fue realizado por:

1. Springfield Centre ofreció soporte y orientación a la misión a través de dos consultores expertos. Estos consultores visitaron los proyectos durante el primer año de implementación y posteriormente sus visitas se planificaron cada seis meses. Además los consultores han atendido de manera cercana a las consultas y dudas que han ido surgiendo durante la implementación del proyecto. El apoyo de estos consultores fue clave durante la fase de identificación de sectores de intervención y durante la definición del tipo de intervenciones.
2. ACH como Asesor Técnico Socio económico diseñó el Sistema de vigilancia y lanzó la línea de base de ambos proyectos.
3. ACH como Asesor de Gobernabilidad de Agua ofreció orientación en la componente de gestión de riego en ambos proyectos.

La financiación de los consultores de Springfield Centre fue directamente a través de SDC, sin embargo el apoyo realizado por los consultores técnicos de ACH estaba dentro del presupuesto de cada proyecto.

### **Evaluación periódica por especialistas externos:**

Springfield Centre proporcionó dos consultores, uno por país, para evaluar periódicamente los dos proyectos. En ambos países, los especialistas ofrecieron un asesoramiento crucial, aportando las principales directrices para el análisis de los mercados y herramientas para la gestión y seguimiento del proyecto.

En Armenia la evaluación periódica supuso la reorientación del proyecto hacia los servicios. Además el consultor presentó una herramienta técnica muy útil para identificar intervenciones: "Lógica de Impacto" ("Impact Logic") (ver apartado 6.1-C) y para la evaluación de los mismos "Plan de Seguimiento" (ver apartado 6.3).

En Azerbaiyán la evaluación periódica fue de gran utilidad porque sirvió para ir estableciendo los tiempos de trabajo de las intervenciones de las ONGs locales que implementaron el proyecto, además de orientarles en sus decisiones. También ayudó a reorientar la intervención de ACH hacia un papel más participativo en la toma de decisiones como facilitador con las ONG locales. Hasta entonces el papel de ACH se había centrado en ofrecer formación a personal local y a las ONG locales, pero el consultor impulsó el salto de la formación y de la teoría a la práctica, a través de la realización del análisis del mercado participativo.

El consultor presentó también una herramienta técnica muy útil para identificar las intervenciones denominada "Matriz de intervención" (anexo 12).

Por lo general las misiones no tendrán este apoyo por parte de los donantes, lo que supondrá que tendrán que tener en cuenta esta contratación externa en el

presupuesto del proyecto.

En caso de que la contratación de consultores externos suponga una elevada carga presupuestaria, las misiones podrán recurrir a personal de ACH:

- Técnicos con experiencia en M4P: Personal de la Misión de CS podría dar apoyo como consultores técnicos a otras misiones.
- Técnicos especializados en M4P y en componentes específicas de proyectos como puede ser Género, Gestión de Agua, Sistemas M&E, líneas de base, etc.

### ***b. Alineación del Mandato de la ONG con el enfoque de M4P***

La implementación del enfoque M4P supone un cambio en la manera de implementar los proyectos ya que el rol de la ONG es de facilitador. Este rol supone una serie de cambios durante la implementación del proyecto que la ONG debe tener en cuenta antes de lanzarse a la implementación de este enfoque.

<b>Implementación M4P</b>
❖ Menor protagonismo en las acciones y una menor visibilidad debido al rol de facilitador.
❖ Las soluciones a las necesidades identificadas son propuestas por los actores-socios del proyecto que están involucrados en el mercado. El rol de la ONG es acelerar el proceso mediante fortalecimiento institucional y de capacidades.
❖ El grupo vulnerable con el que se trabaja en M4P no son los más vulnerables, sino que son los que por lo menos tienen un mínimo de bienes productivos tales como vacas, superficie cultivable, etc. <sup>5</sup>
❖ Apuesta firme por la sostenibilidad de las acciones.
❖ Las intervenciones se centran principalmente en servicios y reglas de los mercados, las cuales tienen un impacto indirecto sobre los grupos vulnerables y esto siempre implica un riesgo.

#### Cuadro 6: Principales factores referentes al mandato de una ONG que deben tenerse en cuenta a la hora de implementar M4P.

Estos cinco apartados suelen ser bastante controvertidos y es importante que la ONG tenga una postura consensuada y establecida antes de implementar M4P.

### ***b.1) Adaptación de Procedimientos y Herramientas de la ONG***

Los actuales procedimientos de ACH están creados a partir de las necesidades encontradas en intervenciones de ayuda humanitaria. Sin embargo, bajo el enfoque de M4P la ONG ejerce el rol de facilitador. Este rol implica unos mecanismos y procesos de respuesta diferentes a los actuales los cuales están enfocados hacia la compra de bienes y outsourcing de servicios.

Durante la implementación de los proyectos se han encontrado algunas herramientas que eran difícilmente ajustables a la implementación de M4P:

<sup>5</sup> La selección del grupo vulnerable objetivo se explicará en este mismo apartado cuando se aborde el análisis de los grupos vulnerables.

- Informe de progreso de Actividades (Activity Progress Report): Esta herramienta de planificación y seguimiento de actividades debe adaptarse a la lógica de esta intervención. Así, el tipo de actividades descritas deben corresponder con las relativas al rol de ACH como facilitador, incorporando el seguimiento del progreso de los actores locales
- Marco Lógico: La herramienta de marco lógico es una herramienta diseñada para la gestión e implementación de proyectos. Esta herramienta recoge la lógica de intervención cuando la ONG tiene un rol de implementador. Sin embargo, cuando la ONG tiene un rol de facilitador el marco lógico no cubre la totalidad de la lógica de intervención.

Según la lógica de intervención del M4P, las intervenciones están dirigidas a acelerar cambios en las funciones del mercado (servicios, información e infraestructuras<sup>6</sup>), de manera que estos cambios tengan un impacto a nivel productivo en los productores vulnerables, y este impacto a nivel productivo tenga un impacto social.

A continuación, el cuadro 7 muestra un ejemplo de la lógica de intervención del M4P, y cómo la herramienta de marco lógico tal y como se utiliza para otros enfoques no abarca la totalidad de la intervención.

Para ello se contrasta con la lógica de intervención de proyectos bajo un enfoque implementador, por ejemplo AGI, y uno facilitador, M4P.

ROL: IMPLEMENTADOR		Nivel de Impacto de Intervención	ROL: FACILITADOR		Nivel de Impacto de Intervención
Actividades: ↓ Formación para granjeros en apicultura		Producción (granja)	Actividades: ↓ Formación para los Servicios		Mejora de Servicios
Resultado: ↓ Mayor capacidad para criar abejas			Resultado: ↓ Más capacidades para realizar mejor el servicio		
		Socio Económico	Producto ↓ Mejor prestación de servicios a los agricultores		Producción (granja)
Objetivos: ↓ Mayores ingresos			Objetivos: ↓ Más ingresos a través de un mayor y mejor uso del servicio		
Meta. Reducción de pobreza			Meta Reducción de pobreza		Socio Económico

Cuadro 7: Comparativa de lógicas de intervención

<sup>6</sup> Figura 2 página 12

Las principales carencias del uso del marco lógico tradicional para la formulación de las intervenciones siguiendo el enfoque de M4P son:

1. El marco lógico tiene 4 niveles: Objetivo general, objetivo específico, resultados y actividades. Sin embargo la relación de resultados a nivel servicios no encaja como tal, sino que los resultados están enfocados directamente hacia los grupos vulnerables.
2. Los resultados obtenidos a nivel productivo (granja) se deben a las intervenciones en los servicios y esto el marco lógico tradicional no lo refleja. Actualmente la manera de integrar el impacto del trabajo de la ONG en los servicios como facilitador es incorporándolo como indicadores del resultado.

Para poder monitorear todos los niveles de intervención de un proyecto bajo el enfoque de M4P, el equipo de Sisian, bajo la tutoría del Springfield Centre, desarrolló un plan de seguimiento de cada intervención a todos los niveles. Este plan puede verse en el Anexo 15.

### **5.3.2 Donantes**

El conocimiento y la comprensión del enfoque de M4P por parte del Donante facilita en gran medida el reporting de la evolución del proyecto (responsabilidad) y la gestión del mismo, debido a que M4P requiere una cierta flexibilidad a la hora de pasar a la acción.

*Presentación de informes de la Evolución del Proyecto (responsabilidad):*

Los proyectos realizados bajo el enfoque de M4P no son proyectos en los que se obtenga rápidamente resultados visibles. Esto de cara al donante es importante, ya que tiene que entender que bajo este enfoque los proyectos no se basan en la implementación de actividades directamente por parte de la ONG, sino que su función es facilitadora y que esta labor se basa principalmente en fortalecimiento de instituciones (cooperativas, empresas, asociaciones de productores, etc.) y de capacidades. El impacto de este tipo de actividades es más lento.

Además, la comprensión de M4P por parte del donante además de ayudarlo a entender la velocidad de progreso del proyecto también le ayuda a justificarlo frente a sus sedes.

En el caso de CS, el donante es SDC. Este donante ha estado involucrado en el proyecto en todas sus fases y es quien ha contratado a Springfield Centre para dar apoyo y formación tanto a las ONG como al propio donante. Esta situación no es la habitual, por lo que la misión deberá hacer un esfuerzo para acercar este enfoque al donante. En caso de contratar a un consultor a través del proyecto, éste también podría ofrecer algún seminario de formación tanto para los trabajadores de la ONG como para los donantes.

En el caso de CS, debido al grado de implicación del donante, éste ha sabido adaptarse a la velocidad del proyecto en terreno, e incluso cuando el tiempo de pasar de la fase de inicio a la de implementación se estaba alargando, el donante, junto con Springfield Centre, ofreció apoyo.

*Flexibilidad en la gestión del proyecto*

El enfoque de M4P requiere un cierto grado de flexibilidad ya que la implementación del proyecto no depende sólo de la ONG sino que depende de socios locales que son quienes están involucrados en los mercados.

Es probable que dentro de un sector de intervención se trabajen varios mercados, como por ejemplo dentro del sector de la carne de vacuno se puede trabajar los mercados del Pienso, Veterinarios, Inseminación Artificial, Forrajes, Instituciones de Créditos, mercados de compra-venta de animales, etc. La selección de uno de estos mercados para definir la intervención del proyecto dependerá en gran medida de las capacidades y de la motivación por la que un actor local (socio local) está dispuesto a trabajar en el proyecto. Es recomendable que se seleccione más de un mercado de intervención dentro de un proyecto, ya que puede darse la situación que una vez comenzada la implementación del proyecto uno de los socios locales abandone el proyecto, o que su motivación disminuya, etc., de manera que si solo se hubiera seleccionado un mercado, el proyecto se acabaría. Dicho de otra manera, no es recomendable poner todos los huevos en la misma cesta.

Esta metodología que requiere la selección de varios mercados de trabajo, por si alguno falla, se le denomina “portfolio approach” (enfoque de cartera de mercados). Y la posibilidad de cambiar uno de los mercados de intervención por otro del portafolio por causas que hacen que su rendimiento durante el proyecto no sea el adecuado, se denomina “drop-add-building” (quitar y añadir mercados).

Esta metodología de trabajo requiere por parte del donante una cierta flexibilidad, ya que es comprensible que al no ser la ONG quien ejecute el proyecto directamente, siempre puede haber factores que hagan que se modifique el tipo de intervención del proyecto, pero sin embargo es importante destacar que el objetivo debe ser el mismo.

En el caso de CS, tanto en Armenia como en Azerbaiyán, en un principio se habían seleccionado como mercados de intervención dentro del sector de la leche y de la carne de vacuno a todos los mercados involucrados en ambos sectores. Sin embargo, debido a que el tiempo de la fase de análisis de mercados se extendió bastante, el sentido común decía que no habría tiempo para realizar tantas intervenciones como mercados había en cada uno de los sectores. Por lo tanto en los dos sectores se seleccionaron como prioritarios los mercados que incidían más directamente sobre la mejora de la producción, como eran la inseminación artificial, alimentación (pienso y forraje), y las cooperativas. El resto de mercados quedó en la cartera del proyecto para una siguiente fase.

Como se ha mostrado, la dinámica de trabajo bajo M4P debe permitir una flexibilidad, y ésta debe ser entendida por el donante. A cambio, el donante debe estar involucrado en el proyecto para poder así entender los cambios propuestos por la ONG.

En otras misiones con donantes más rígidos será necesaria una formulación lo más abierta posible, de manera que permita un margen de maniobra para cambios. En estos casos es más conveniente trabajar con mercados que ya hayan sido abordados en proyectos anteriores, y con socios locales con los que ya haya vínculos y confianza mutua, a fin de disminuir al máximo el riesgo de fallar con un mercado de intervención.

### **5.3.3 Socios Locales**

M4P es un enfoque cuyo objetivo es acelerar cambios en las condiciones de los mercados para que éstos favorezcan la inclusión de los grupos vulnerables en los mercados.

Para ello la ONG, a través del rol de facilitador, tiene como objetivo esa aceleración del cambio a través **del fortalecimiento institucional, fortalecimiento de capacidades y fortalecimiento de enlaces entre los actores involucrados en los mercados.**

Para conseguir esta aceleración del cambio, la ONG orienta sus intervenciones hacia lo que hemos denominado funciones de mercado (servicios, información e infraestructuras) y hacia los actores responsables de establecer las reglas de los mercados (figura 2 pág.12) de manera que éstos adapten sus funciones para favorecer la inclusión de los productores vulnerables en los mercados.

Para ello la ONG necesitará identificar a los actores que dan respuesta a las funciones y reglas de mercado, y estudiar la posibilidad de trabajar con ellos como socios locales. Por ejemplo, si se define una intervención a través del mercado de la inseminación artificial dentro del sector de la producción de leche o de carne de vacuno será necesario identificar qué actores son los que están involucrados en ese mercado (ej. Centro Regional de Inseminación artificial), y si ese actor está dispuesto a participar en el proyecto como socio local.

Los socios locales identificados serán quiénes deberán trabajar para modificar sus funciones dentro del mercado para que éste sea más favorable a la inclusión de los grupos vulnerables. Para ello, la ONG mediante el rol de facilitador le dará tutelaje y apoyo a través del fortalecimiento institucional y de capacidades.

Los criterios que pueden usarse para identificar qué actores involucrados en los mercados pueden ser potenciales socios locales pueden ser varios, pero los criterios fundamentales son:

- Predisposición a participar en el proyecto.
- Motivación antes y durante el proyecto.
- Capacidades.

La ONG debe valorar estos tres criterios para seleccionar a sus socios locales ya que serán ellos quienes implementarán el proyecto y por lo tanto, dependerá de ellos el éxito o fracaso del proyecto.

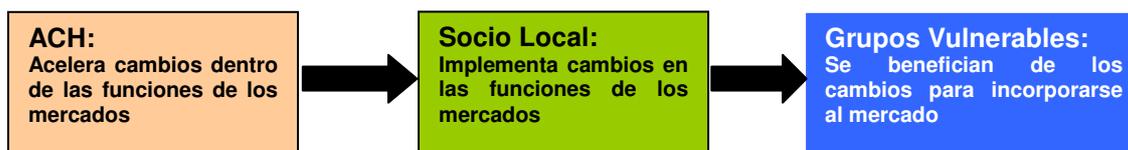
Como ha sido mencionado en el apartado anterior del donante, así como es aconsejable tener una cartera de posibles mercados de intervención, también lo es de posibles socios locales, ya que en el caso de que falle uno se podría estudiar la posibilidad de sustituirle por otro.

Así como las capacidades son más o menos fácilmente evaluables, el principal motivo de fracaso en la selección de socios locales se debe a la identificación de su motivación. Esta motivación debe ir más allá de la simple participación en un proyecto con una ONG internacional con el objetivo de obtener fondos para su propio interés. Esta motivación es bastante común, y será importante identificarla, ya que afectará a la predisposición del socio local a la hora de participar en el proyecto, y por lo tanto al resultado del proyecto.

La motivación del socio local debe estar orientada hacia la necesidad de adaptar su servicio hacia la inclusión de un mayor número de clientes, para que a largo plazo los grupos vulnerables sigan teniendo ese espacio ganado en los mercados.

Un caso que puede ocurrir es que el socio local participe desarrollando las actividades del proyecto, beneficiándose del fortalecimiento tanto de su institución como de sus capacidades, y que una vez terminado el proyecto el socio invierta todo lo ganado hacia quienes nos son vulnerables. Para evitar este tipo riesgo, es muy importante identificar claramente la motivación del socio local e involucrarle directamente en todas las actividades del proyecto, para que de esta manera se apropie directamente del cambio que favorezca la inclusión de los grupos vulnerables.

**Importante destacar que es el Socio Local quien implementa el cambio, es decir, que es él quien implementa el proyecto. La ONG solamente es facilitadora y provoca la aceleración de ese cambio a través de tutelaje y apoyo al socio local.**



Como la implementación del proyecto depende directamente de los socios locales, la predisposición y motivación de éstos debe ser evaluada periódicamente durante el proyecto, pero especialmente durante la fase de inicio, ya que es durante esta fase que el esfuerzo de la ONG se centra en la identificación de mercados inclusivos para pobres a través de análisis de mercados y la verificación de diferentes posibles socios locales.

En el caso de Azerbaiyán, el número de actores involucrados en el proyecto es mayor que en el esquema, ya que además de la ONG y de los socios locales involucrados en los mercados, la misión propuso que el papel de facilitador no fuera realizado por la ONG (ACH) sino que fueran otras ONG locales quienes ejercieran de facilitadores con los socios locales.

La principal razón de esta decisión de debe a que esta fase basada en la implementación de un proyecto según el enfoque de M4P podría ser la estrategia de salida de ACH del país.

La decisión de que esta fase sirviera como estrategia de salida del país, se basó en que los indicadores socioeconómicos del país reflejados a nivel comunitario no indicaban que en la actualidad hubiera un grado de vulnerabilidad alimentaria relevante que justificara la implementación de la actual estrategia de seguridad alimentaria de la misión por más tiempo en el país.

Después de varios años de trabajo fortaleciendo las capacidades generadoras de ingresos de los productores vulnerables en las comunidades identificadas por ACH, ha llegado un momento en el que la vulnerabilidad alimentaria en estas comunidades se ha visto altamente reducida. Además el gobierno actualmente se muestra más activo gracias al sector energético, y por lo tanto también tenía cada vez más recursos para cubrir las necesidades de los azeríes.



Esta fase identificada como estrategia de salida no significa obligatoriamente marcharse del país, sino que hace referencia a la salida de la actual estrategia país, ya que el papel de ACH-CS bajo su estrategia actual de seguridad alimentaria ya no aporta un valor añadido para la mejora de las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que trabaja. Sin embargo estrategias orientadas hacia la Incidencia (Advocacy) y Gobernabilidad sí que podrían ser pertinentes en un contexto como el Azerí. Sin embargo, este tipo de estrategias no responden a la experiencia de ACH.

Por estas razones, y como estrategia de salida, ACH en Azerbaiyán orientó la implementación de M4P como un enfoque dirigido a fortalecer las capacidades de las ONG locales para que éstas pudieran ejercer de facilitadoras y aceleraran los procesos de cambio de las funciones de mercado, durante y después de la presencia de ACH en el país.

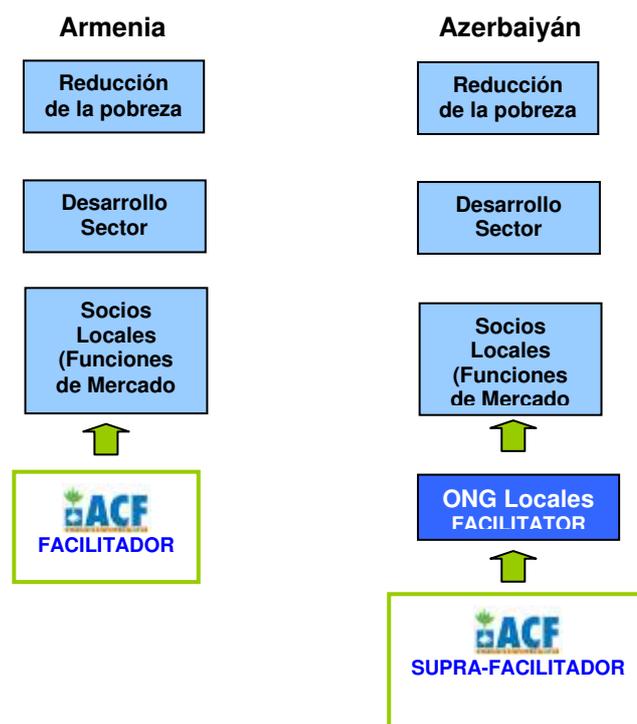


Figura 7: Roles de ACH en Armenia y Azerbaiyán.

La selección de las ONG locales que liderarían el proyecto en Azerbaiyán fue un proceso largo y requirió de la definición de los siguientes criterios de selección:

1. Experiencia de trabajo con ACH en las etapas anteriores.
2. Conocimiento socioeconómico de la región.
3. Instinto empresarial demostrado para entender más fácilmente M4P.
4. La motivación y predisposición a acelerar cambios.

Al igual que los socios locales de los mercados, también en el caso de las ONG locales es muy importante identificar y monitorear a lo largo del proyecto su motivación, porque el aprendizaje de un enfoque de proyecto nuevo les supondrá un esfuerzo extra de aprendizaje.

En Azerbaiyán se seleccionaron tres ONGs locales, una por componente del proyecto: Agro-economía, Gobernabilidad de Riego y Género. Si bien cada ONG se centró en el análisis de necesidades y en estudios de mercados desde su especificidad, el proceso lo lideró la ONG agro-económica, ya que las acciones y conclusiones de ésta tenían repercusión en el resto.

Durante la fase inicial del proyecto ACH invirtió mucho tiempo y esfuerzo en formación para fortalecer las capacidades no sólo a nivel de M4P sino también a nivel organizacional. Según Springfield Centre, el papel desarrollado por ACH en este caso fue el de Supra-facilitador. En esta fase los objetivos de ACH fueron acelerar el proceso de asimilación por parte de las ONGs locales del rol facilitador, y por último se trabajó muy duro para mejorar la coordinación entre las propias ONGs locales en la realización de actividades para alcanzar un objetivo común.

Este enfoque del proyecto a través de ONGs locales requiere mucho trabajo y dedicación ya que los procesos de aprendizaje son lentos. Además, acostumbradas las ONGs locales a ejecutar parte de las actividades de proyectos de ONGs

internacionales, la adopción del rol de facilitador ha supuesto un cambio de rol considerable que implica por parte de ACH un seguimiento muy cercano de su trabajo y de su evolución.

Para ello, desde la misión desarrollaron herramientas de seguimiento del trabajo de las ONG locales, las cuales ofrecían indicadores de los resultados de su trabajo y motivación. Esta herramienta de seguimiento se puede consultar en el Anexo 2.

El trabajo de apoyo y seguimiento de ACH a las ONG locales centró la primera fase del proyecto y requirió una elevada inversión en tiempo y recursos.

Desde otros puntos de vista como el del donante o Springfield Centre, se cuestionó la necesidad de incorporar a ONGs locales dentro del proyecto. Sin embargo desde ACH, teniendo en cuenta que esta fase podría ser utilizada como estrategia de salida, se consideró imprescindible esta inversión en fortalecimiento de las capacidades locales.

### 5.3.4 Grupos vulnerables.

Las múltiples dimensiones de la pobreza requieren diversas soluciones específicas para cada contexto. Muchos grupos vulnerables se pueden beneficiar de un mejor acceso a los mercados si tienen al menos unos mínimos recursos como bienes-tierras, salud, educación o un pequeño ingreso para construir. Pero otros, prácticamente sin activos, difícilmente podrán incorporarse al mercado. Éstos necesitan un apoyo específico para ayudarles a construir o fortalecer unos medios de vida sostenibles y se beneficiarán de las interacciones con el mercado<sup>7</sup>.

Como dice el PNUD<sup>8</sup>, el enfoque de M4P está orientado hacia los vulnerables que al menos cuentan con un mínimo de recursos con los que producir. Los que no tienen este mínimo de recursos, aunque también pueden verse beneficiados indirectamente como por ejemplo como mano de obra, necesitarán otro tipo de intervención más directa dirigida al fortalecimiento de sus medios de vida.

En los casos de Armenia y Azerbaiyán en previas fases se abordaron proyectos orientados hacia la construcción y fortalecimiento de sus medios de vida. Una vez analizados los resultados de las fases anteriores se decidió que éste podía ser el momento de dar un paso más y “lanzarse al mercado”.

La identificación de grupos vulnerables con algunos recursos era necesaria para justificar la pertinencia de la actuación. Esta identificación se realizó de manera diferente en cada uno de los proyectos.



En el caso de Armenia, la identificación de grupos vulnerables objetivo se realizó a través de la propia experiencia en la región. En fases precedentes ACH implementó en la región una serie de proyectos orientados a fortalecer las capacidades productivas y de generación de ingresos de los productores vulnerables. Durante estas fases, se trabajó para fortalecer el sector lácteo a través del fortalecimiento de capacidades de los productores y de su organización, creando cooperativas lácteas. Además, en la fase precedente al M4P, la intervención de ACH se orientó hacia el análisis de potenciales mercados para una intervención bajo el

<sup>7</sup> *Creating Value For All: Strategies For Doing Business With The Poor*, July 2008. UNDP.

<sup>8</sup> PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

enfoque de M4P, y se realizó un análisis del sector de la leche con el fin de averiguar si la intervención de ACH en este sector tendría un impacto sobre la reducción de la pobreza.

Por lo tanto, ACH a través de su experiencia, tenía información de quiénes podrían ser los productores que se beneficiarían del proyecto. En principio éstos serían los socios de las cooperativas, es decir, los productores con los que en fases precedentes se había trabajado para fortalecer sus capacidades productivas y organizativas.

El equipo de ACH realizó un estudio de diagnóstico que de manera general describía el contexto y la pertinencia del enfoque de M4P en el mercado de la producción de leche de vaca (anexo 5).

En el caso de Azerbaiyán, antes de la fase de M4P se realizó una fase de diagnóstico basada en el análisis del contexto para definir dónde y a quién iría dirigido el proyecto basado en el enfoque de M4P. Esta fase de diagnóstico supuso las siguientes fases:

1. Un **atlas socio-económico** en el que a través de indicadores socioeconómicos, las comunidades se clasificaban en cuatro categorías: *bajos ingresos / ingresos inferiores-media / ingresos media / acomodados*.

Los indicadores utilizados fueron de Población, Producción Agrícola, Producción Ganadera, Irrigación y Geográficos (ver Anexo 8).

Las comunidades seleccionadas para el proyecto fueron las comunidades clasificadas como “inferiores-media”, que en términos de producción y según parámetros socioeconómicos estaban por debajo de la media pero que sin embargo disponían de recursos.

2. Una **encuesta de familias** basado en el análisis de los cuatro siguientes aspectos (Anexo 7):
  - a. Situación General
  - b. Componente Económica
  - c. Componente Social
  - d. Componente de Género

A través de los datos obtenidos en la componente económica las familias se clasificaron en cinco grupos: *Muy pobres / Pobres / Pocos recursos / Recursos medios / Con recursos*.

- *Muy pobres*: Familias que no tenían recursos productivos.
- *Pobres*: Familias con muy pocos recursos productivos.
- *Pocos recursos*: Familias que tenían menos recursos productivos que la media.
- *Recursos medios*: Familias con recursos productivos como la media.
- *Con recursos*: Familias con recursos productivos superiores a la media.

A través de estos dos análisis, recursos e ingresos, se definieron las comunidades de intervención en el proyecto de Azerbaiyán.

Ahora bien, tenidas las áreas de intervención definidas, en los dos proyectos era

necesario establecer un nexo de unión entre las familias con las que se trabajaba y la reducción de la pobreza, ya que éste es el objetivo general de ambos proyectos. Es decir, definir qué grupo de vulnerables sería al que iría dirigido directamente el proyecto. Éste grupo sería:

***Grupo vulnerable objetivo de ambos proyectos:*** Familias con ingresos por debajo a los necesarios para acceder a la cesta de la compra local, pero con un mínimo de recursos productivos relacionados con el sector de la producción de leche en Armenia y con el sector de la carne de vacuno en Azerbaiyán.

Para la identificación de familias objetivo se realizó una línea de base en las comunidades seleccionadas (ver anexo 8). Esta línea de base recogía la siguiente información socioeconómica:

- Información general de la composición y características de la familia (nº de hombres/mujeres, educación, etc).
- Información referente a la capacidad de generación de ingresos de la familia con el objeto de calcular los ingresos por familia (fuentes de ingresos, producciones, ventas, etc.).
- Información referente a los recursos productivos que tenían por familia (vacas, gallinas, hectáreas de tierras, maquinaria, etc.).
- Información referente a la implicación de las familias en los mercados de intervención a través de la compra-venta y uso de servicios.

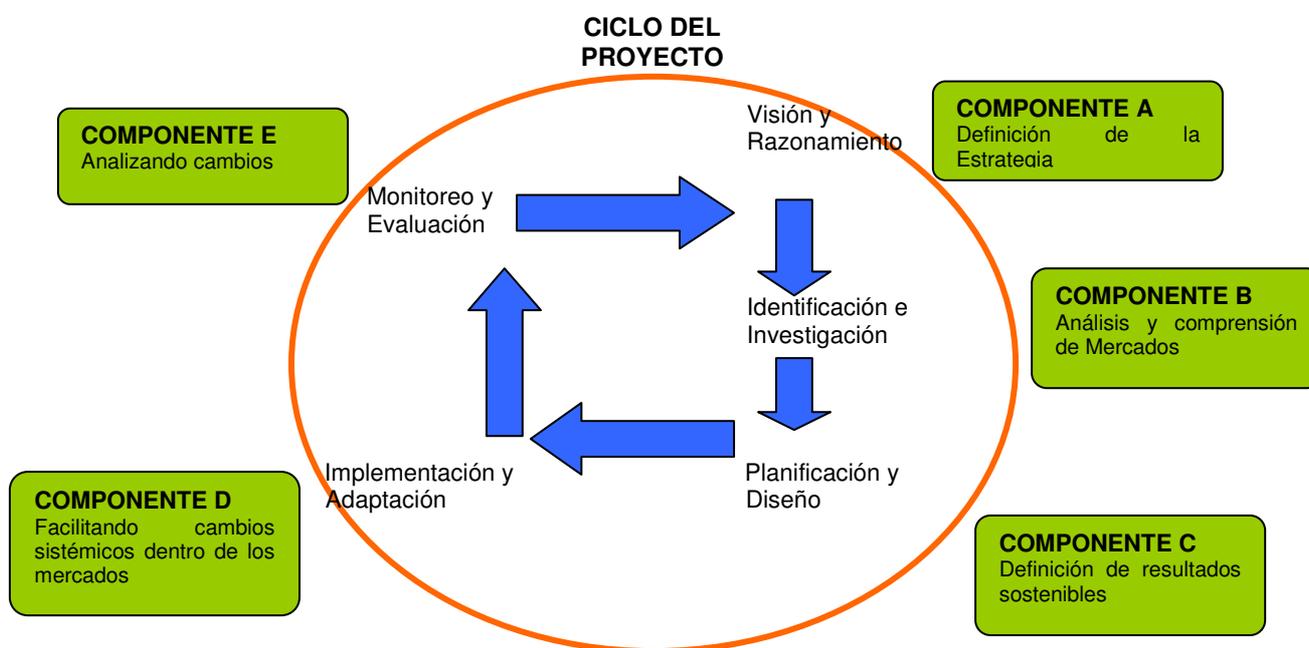
Las líneas de base en ambos proyectos se externalizaron a consultoras porque se necesitaron recursos especializados. Para ello se definió una línea presupuestaria específica para la realización de esta línea de base y su monitoreo a lo largo de la implementación del proyecto (ver Términos de Referencia para la externalización de la Línea de base y propuesta realizada por una de las consultorías en Anexos 9 y 10).

## 6. Implementación del M4P durante la gestión del proyecto.

Esta sección concentra la parte más operativa del documento y en ella se presentarán las diferentes herramientas utilizadas por los equipos de los dos proyectos en cada una de las fases del proyecto.

En términos operativos, el proceso de intervención M4P se divide en cinco componentes que corresponden a las etapas principales de un típico ciclo de proyectos:

1. *Definición del marco del proyecto (Setting the strategy Framework)*
2. *Comprensión de mercados (Understanding market systems)*
3. *Definición de resultados sostenibles*
4. *Facilitar cambios sistémicos en los mercados*
5. *Evaluación del Impacto: Sistema de monitoreo y evaluación.*



Fuente: Springfield Centre.

Figura 8: Componentes del proceso de intervención y el ciclo del proyecto de M4P.

***Las componentes de intervención se presentan en una forma secuencial, pero en la práctica la aplicación de M4P es rara vez una progresión lineal.***

### 6.1 Fase de Inicio (Inception Phase)

A nivel operativo es importante destacar que en proyectos basados en un enfoque de M4P el paso de la Fase de Inicio a la implementación del proyecto normalmente requiere más tiempo que en proyectos basados en otro tipo de enfoques.

El motivo se debe a que las actividades realizadas durante la fase de inicio de M4P requieren bastante tiempo, y hasta que no las hayamos realizado no tendremos definida la intervención (resultados sostenibles). En el caso de Armenia y Azerbaiyán se realizaron en aproximadamente ocho meses.

Estas actividades previas a la implementación son:

- Identificación del sector de intervención
- La definición de un marco estratégico de trabajo
- El análisis de mercados
- La definición de la intervención

Este largo plazo en la definición de la intervención puede suponer un conflicto con el donante ya que durante prácticamente el primer año no se ven grandes resultados. Por ello la comunicación con el donante, la implicación del donante en el proyecto y su entendimiento sobre M4P son esenciales para la buena coordinación entre donante y ONG.

En caso de que el donante obligue a una formulación muy poco flexible, la misión podrá buscar alternativas como las siguientes:

- Una formulación que permita un cierto grado de flexibilidad a la hora de establecer intervenciones. No ir al detalle de la intervención.
- Prever esta situación y buscar financiación para la implementación de la fase de inicio que tenga como objetivo la identificación de las causas de la exclusión de los grupos vulnerables de los mercados. Una vez realizado este proyecto, con los resultados se propondrá un nuevo proyecto como continuidad de éste para implementar la intervención bajo M4P que responda a las necesidades encontradas.
- Otra posibilidad es plantear la realización de la fase de inicio como un proyecto de cofinanciación de un proyecto más grande basado en la implementación de M4P.

A continuación pasamos a describir las componentes que forman parte de la Fase de Inicio del Ciclo del Proyecto.

#### **A. Definición del marco estratégico del proyecto**

El marco estratégico define la dirección general del proyecto a los facilitadores y los donantes desde un principio. Además establece los parámetros para el análisis de los mercados específicos y proporciona la base para definir las intervenciones (resultados) del proyecto.

La definición de un marco estratégico se debe a que al principio no hay suficiente información para escribir un marco lógico detallado que describa las intervenciones que aceleren un cambio en el funcionamiento de los mercados.

Ésta es una herramienta dinámica, y según se va definiendo durante la fase de inicio del proyecto acaba proporcionando la información básica para el marco lógico.

En el caso de donantes flexibles, éstos permitirán la formulación de la propuesta basada en el Marco Estratégico de intervención, y según se vaya avanzando en la fase de inicio y definiendo la estrategia, permitirán que los resultados del marco lógico se adapten a las conclusiones encontradas.

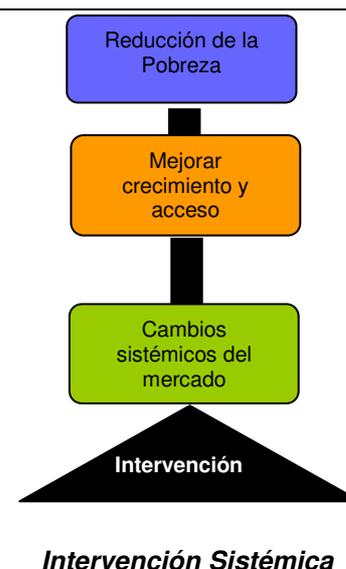
## Proceso de definición del Marco Estratégico

Paso 1. Definir los objetivos de reducción de la pobreza: perfil del grupo objetivo, la naturaleza de la exclusión o la desigualdad, el impacto final previsto.

Paso 2. Definir los objetivos de crecimiento y acceso: oportunidades a favor de los grupos vulnerables; la posibilidad de mejorar la posición del grupo en el sistema de mercado.

Paso 3. Definir los cambios sistémicos objetivos: los cambios necesarios en el funcionamiento del mercado para que incluya mejor a los grupos vulnerables.

Paso 4. Definir una amplia confianza de la estrategia de intervención; evitar una rígida definición de los detalles operativos y de insumos.



Tanto en Armenia como en Azerbaiyán la definición del marco estratégico comenzó en la fase anterior del proyecto. Una vez planificada la intervención bajo el enfoque de M4P de ACH con SDC, los expertos de Springfield Centre visitaron los dos proyectos y realizaron una diagnosis de los sectores que potencialmente podrían ser los sectores de intervención para el proyecto M4P (anexo 1).

El diagnóstico de los posibles sectores de intervención se basó en el análisis de los siguientes factores:

- *La orientación del trabajo de la ONG hacia el Desarrollo de Mercados:* Ambos proyectos en las fases precedentes integraron el factor mercado en sus proyectos AGI. Por lo tanto ACH ya tenía cierta capacidad para realizar un proyecto que estuviera orientado hacia el desarrollo de los mercados.
- *Justificación de la intervención para Reducir la Pobreza:* Para justificar la pertinencia de la intervención de ACH en un sector, ésta debe ir orientada hacia la disminución de la desnutrición. El análisis de la pertinencia de la intervención se realizó a través de los principales factores que determinan si un mercado es inclusivo para pobres (figura 1 pág.11):
  - Potencial en favor de los grupos vulnerables - ¿El sector de la leche es importante para los productores vulnerables en la región de Suyunik?
  - Crecimiento potencial del sector a favor de los productores vulnerables - ¿Los productos lácteos tienen un potencial de crecimiento favorable a la inclusión de los pequeños productores vulnerables?
  - El Potencial de Desarrollo del sector estudiado

El análisis de la pertinencia de la intervención fue realizado por los equipos de ACH en la fase precedente siguiendo las directrices de Springfield Centre (anexo 5). El estudio y las conclusiones fueron evaluados por Springfield Centre, y sirvieron como puerta de entrada al análisis de mercados. Este análisis llevó aproximadamente unos ocho meses.

- *Comprensión del mercado:* La comprensión del mercado como un sistema tridimensional (figura 2 pág. 12), en el que los productores tienen sinergias con otros actores dentro del mercado que inciden directa o indirectamente en su

participación en el mercado. Estos actores son servicios, autoridades locales, etc.

La comprensión de los mercados se basa en el análisis de los siguientes factores:

- La cadena de mercado en la región.
  - Los actores que desarrollan las diferentes funciones del mercado, como servicios, proveedores, autoridades locales etc.
  - Reglas y normas, formales e informales, que inciden en el funcionamiento de los mercados.
- 
- *Visión de Futuro:* Esta visión de futuro es un valor añadido en este enfoque ya que su análisis es fundamental para estudiar la sostenibilidad de la inclusión de los grupos vulnerables en el mercado. Para este análisis se aplica la matriz de sostenibilidad que es un análisis basado en “quién hace y quién paga” en la actualidad esa función del mercado y quién lo hará en el futuro (Cuadro 2 pág. 14).
  
  - *Potenciales intervenciones y Resultados:* A través de las conclusiones obtenidas en el diagnóstico se determinaron una serie de potenciales intervenciones basadas en la mejora de la Cantidad y Calidad de la producción, y en cómo los diferentes actores involucrados en el mercado podrían incidir en estas intervenciones.

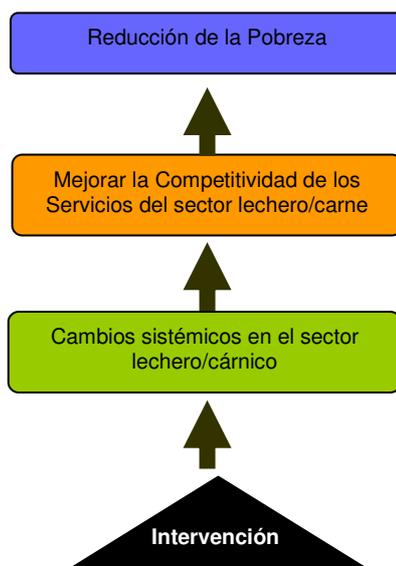
En función de la diagnosis de mercado realizada por Springfield Centre, se definieron los sectores de intervención. En Armenia el sector de lechero vacuno y en Azerbaiyán el de la carne de vacuno.

Las razones que justificaron la intervención de ACH como facilitador en ambos proyectos fueron:

- Un porcentaje muy elevado de productores vulnerables en el subsector lechero/cárnico.
- Oportunidades para que los productores vulnerables se beneficiaran del crecimiento del sector lechero/cárnico.
- Capacidad para intervenir y cambiar el subsector lechero/cárnico de manera inclusiva para los productores vulnerables.

La diagnosis y la identificación del sector de intervención establecieron el marco estratégico del proyecto sobre el que trabajar. Tanto el estudio de pertinencia de la intervención realizada por ACH como el diagnóstico realizado por Springfield Centre establecieron las bases del trabajo de los equipos para los próximos meses.

Además, en función de las conclusiones obtenidas se formuló el proyecto presentado al donante basado en el marco estratégico de intervención establecido.



## B. Comprensión de mercados

Una vez identificado el sector de intervención, los equipos debieron realizar una diagnosis en profundidad de dicho sector basada en la realizada por los expertos para comprender el funcionamiento y las sinergias del sector.

Siguiendo los consejos de los expertos de Springfield Centre y las directrices y consejos que éstos ofrecían en sus visitas periódicas, los equipos de ambos proyectos definieron un plan de actividades para analizar el sector de intervención en profundidad.

Esta fase correspondió a los primeros meses de implementación del proyecto de M4P propiamente dicho, ya que como se ha mencionado anteriormente la fase de identificación del sector y diagnosis se realizó en la fase precedente.

Además, durante estos meses la misión también invirtió tiempo en formación sobre M4P y fortalecimiento de capacidades de las ONG locales, ya que para entender el funcionamiento de los mercados previamente se necesita formación y capacidades para entender y analizar dichos mercados.

Esta formación fue llevada a cabo por el personal de la misión que realizó el curso sobre M4P de Springfield Centre en Glasgow, uno en Armenia y otro en Azerbaiyán, y después dos talleres realizados por el coordinador técnico de la misión y por los técnicos involucrados.

El plan de actividades para mejorar la comprensión de los mercados en cada proyecto fue el siguiente:

1. Análisis de los mercados (subsectores) que están dentro del sector lechero/cárnico: Inseminación artificial, forraje, pienso, micro-créditos
2. Estudios sobre: (ver anexo 11)
  - La pertinencia de la intervención de ACH en la mejora de la gobernabilidad de las instituciones/organizaciones involucradas en el sector lechero.

- Análisis sobre género en la Región de Syunik.
- La mejora del acceso al mercado lechero de las familias vulnerables en el valle de Salvard.

### **Análisis de los mercados (subsectores) que están dentro del sector lechero/cárnico**

El análisis de los mercados se realizó siguiendo los siguientes pasos:

1. Entender el perfil de los grupos vulnerables, incluyendo la identificación de oportunidades y de los principales impulsores de los cambios.
2. Un mapeo del sistema de mercado, su dinámica e interacción entre las diferentes funciones de mercado que inciden sobre el sector de intervención.
3. Identificar los problemas o causas de exclusión de los grupos vulnerables de los mercados. ¿Qué oportunidades hay para su inclusión?
4. Análisis de las funciones del mercado y de los agentes del mercado, sus limitaciones, motivaciones y fortalezas.
5. Identificar los puntos fuertes del funcionamiento del mercado y los agentes del mercado para diseñar la estrategia de intervención.

A continuación se presentan las conclusiones del análisis de mercado realizado en el proyecto de Armenia:

<i>1. Entender el perfil de los grupos vulnerables en la región:</i>	
Población de la región	7,222
Porcentaje de personas involucradas en el sector lechero	80 %
Disponibilidad/ existencia de compradores finales de leche	2
Disponibilidad/ existencia de infraestructuras (puntos de recogida de leche) en la región	4
Promedio de ingresos en efectivo del sector lechero por productor y por mes	\$54
<i>2. Un mapeo del sistema de mercado del sector lechero</i>	
El mapeo ayudó a identificar y comprender las sinergias del sector lechero en la región y cuales eran las principales barreras para que la participación de los grupos vulnerables en los mercados fuera más beneficiosa para ellos.	



Figura 9: Esquema de funcionamiento de las funciones de mercado que inciden en el sector lechero en Syunik.

La figura 9 muestra en su columna vertical la cadena de mercado de la producción de leche de vaca desde el proveedor de insumos hasta el consumidor. Las flechas verticales representan los servicios (funciones de mercado) que inciden en gran medida en la competitividad de los productores de leche vulnerables.

El mapeo del sistema de funcionamiento del sector de intervención ayuda a definir dónde se encuentran los principales problemas u oportunidades para los productores vulnerables.

Es cierto que la competitividad de los productores vulnerables no depende sólo de la calidad de los sectores transversales que inciden en la calidad y cantidad de la producción lechera, sino que también depende de su fortaleza como productores asociados, formal o informalmente, para negociar con los diferentes actores del mercado, ya sean servicios o actores, que formen parte de la cadena de mercado de la producción.

*3. Identificar los problemas o causas de exclusión de los productores vulnerables de los mercados.*

En el sector lechero hay varias barreras que dificultan un mejor acceso de los productores vulnerables a los mercados.

El estudio de estas barreras se realiza a través del estudio de las interacciones de los diferentes niveles de la cadena de mercado de producción. Cuando el paso al siguiente nivel de la cadena de mercado se dificulta, entonces se estudia **la causa** de esa barrera y se trata de identificar la manera de facilitar ese paso, a través de qué actores pueden ayudar a pasar al siguiente nivel.

Un ejemplo muy común es que la producción, de leche o carne, no pase del productor al comprador porque la calidad es deficiente. En este caso se estudiará cuál es la causa y que función del mercado no está siendo favorable para que la calidad de la producción no sea la esperada. Los motivos podrían ser porque las razas de vacas no

sean razas mejoradas de carne o leche, o porque las condiciones sanitarias del ganado no sean las adecuadas, etc., y entonces el siguiente paso sería estudiar qué posibilidades hay para que estos servicios (funciones del mercado) adaptaran sus condiciones de manera que sean favorables para la inclusión de los productores vulnerables en los mercados.

Siguiendo el caso de Armenia, los principales problemas que se identificaron para el desarrollo del sector lechero en la región fueron los siguientes:

- Disminución del número de cabezas de ganado.
- Brote de enfermedades: La fiebre aftosa en 2007 y la brucelosis en 2009.
- Aparición periódica de sequías.
- Fluctuaciones de los precios de los combustibles (pico en 2008).
- Las crisis financieras y económicas / devaluación de la moneda (AMD)

#### *4. Análisis de las funciones del mercado y de los agentes del mercado, sus limitaciones, motivaciones y fortalezas.*

Una vez identificados los principales problemas que dificultan la inclusión de los productores vulnerables en los mercados, es necesario analizar las diferentes funciones del mercado para identificar las causas de estas barreras.

Este análisis de las funciones del mercado también sirve para identificar oportunidades que ayuden a superar esas barreras y para identificar agentes de mercado que puedan ser los socios locales del proyecto.

En el caso del sector lechero de Armenia se analizaron los problemas identificados y se hizo un estudio de cuáles eran las principales funciones del mercado que ofrecían una barrera o una oportunidad para el desarrollo del sector lechero.

Se estudiaron las cuatro principales funciones de mercado que afectan al sector lechero en la región (figura 9): inseminación artificial, forrajes, microcréditos y servicios veterinarios.

En el estudio de las principales funciones del mercado, además de analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades de cara a facilitar la inclusión de los productores vulnerables en el mercado, también es necesario analizar el agente de mercado responsable.

Siguiendo el ejemplo de Armenia, en el estudio de las funciones de mercado uno de los mercados dentro del sector de la leche fue el de inseminación artificial (IA). Las principales conclusiones de este estudio fueron:

- La falta de conocimiento del servicio de IA por parte de los agricultores (demanda limitada).
- Falta de experiencia en la prestación de servicios de IA por el Centro de IA en Sisian (oferta limitada).
- Debilidad de la cadena de comercialización y de la red del servicio.
- Equipos antiguos y falta de stock de semen disponible en el Centro de IA.
- Poca transparencia del papel del gobierno en las normas y reglamentos que regulan la IA.

##### *5. Identificar los puntos fuertes del funcionamiento del mercado y los agentes del mercado para diseñar la estrategia de intervención*

No es suficiente la identificación de las causas de la exclusión o marginación de los grupos vulnerables dentro de las funciones de mercado o en su propio sistema de organización, sino que además es necesario analizar qué agente es el encargado de realizar cada función de mercado para ver qué posibilidades de cambio puede haber y si el agente puede ser un agente acelerador del cambio o por el contrario es una barrera.

El análisis del agente de mercado encargado de cada función es crucial dentro del proyecto, ya que dependerá de su voluntad de cambio para que éste se produzca dentro del sistema del mercado, porque el papel de la ONG es facilitador y no es ella quien ejecuta los cambios.

En proyectos basados en otros enfoques, una vez identificadas las necesidades las ONGs intervienen ejecutando el proyecto, y en el mejor de los casos involucran a ONGs locales para que sean ellas las que lideren el proceso.

En el enfoque de M4P son los propios agentes de mercado los que implementan la actividad para superar la barrera identificada en el estudio de mercado, y la ONG (local o internacional) es quien orienta al agente en su implementación haciendo de facilitadora.

Los principales factores a tener en cuenta en la identificación de socios locales son:

- Las capacidades para asimilar el proyecto.
- La voluntad y motivación para el cambio.
- Si la función de mercado que desarrolla es una causa básica o subyacente de la exclusión de los grupos vulnerables.

En el caso de Armenia uno de los agentes de mercado que pasaron a formar parte del proyecto como socio local fue el centro de inseminación artificial de Sisian. La falta de razas lecheras de calidad y la disminución del número de cabezas eran dos de las principales causas de la baja productividad de los productores vulnerables en la región. A través de la inseminación artificial se trataría de mejorar la raza y se aumentaría el número de partos, por lo que el productor ganaría por un lado en calidad y cantidad de la leche, y por otro, en número de cabezas que le permitirían aumentar la explotación o venderlas en un futuro.

La motivación de participar en el proyecto por el centro de Inseminación artificial fue muy positiva desde el comienzo del proyecto. De hecho en fases anteriores ACH ya había trabajado con este centro.

Su principal motivación era que desde el colapso de la Unión Soviética el uso de inseminación artificial estaba decreciendo debido a que la calidad de los servicios había ido empeorando (calidad del semen empeora con el tiempo, equipos obsoletos, etc). La participación en este proyecto serviría para potenciar la estrategia de difusión de la Inseminación Artificial del Centro.

La relación entre la mejora de este servicio y la reducción de la pobreza radica en que la mayoría de los productores de leche de la región son productores vulnerables, con un pequeño número de cabezas entre tres y diez.

## **Estudios sobre la pertinencia de la intervención de ACH**

La realización de un estudio de gobernabilidad y de género tuvo como objeto:

1. Definir la pertinencia de la intervención de ACH en estos sectores transversales dentro de un proyecto basado en M4P.
2. Proporcionar información para la definición de la intervención.

Mediante estos estudios se trató de averiguar si una intervención en mejora de la gobernabilidad era pertinente dentro de un proyecto centrado en la inclusión de los grupos vulnerables en el mercado lechero/cárnico.

El estudio señaló que la mejora de la gobernabilidad a través del fortalecimiento institucional es un factor clave en la inclusión de los grupos vulnerables en el mercado. Tanto el fortalecimiento de organizaciones de productores, como de usuarios de riegos de pastos y forrajes, así como la gestión de los propios servicios, son elementos favorables para hacerlos cada vez más fuertes a la hora de negociar y buscar alternativas frente a la imposición de condiciones como por ejemplo precios de compra injustos, por otros agentes.

En el caso de Armenia, después de estudiar las diferentes funciones del mercado de la leche, las intervenciones del proyecto se focalizaron en: Inseminación Artificial / Producción de forraje / Mejora del acceso al mercado a través del fortalecimiento de las cooperativas. En los tres componentes del proyecto se aborda directamente la gobernabilidad como factor transversal del proyecto. Respecto al enfoque de género, también es transversal en el proyecto, pero a fecha de la escritura del presente informe no se ha determinado cómo será abordado este enfoque en el proyecto.

Los principales motivos por los que no se abordaron en esta fase las funciones de microcréditos y servicios veterinarios, son que en el primer caso, las instituciones de microcréditos están muy centralizadas en la capital y de momento son bastante rígidas, y en el segundo caso, es una función de mercado muy desorganizada, y por lo tanto, la posibilidad de cambios en función del tiempo y de los recursos disponibles era muy limitada.

En el caso de Azerbaiyán, esta fase de comprensión del sector de intervención requirió un esfuerzo extraordinario por parte del equipo de ACH y del consultor del Springfield Centre, ya que el estudio de mercado y de las diferentes funciones de mercado del sector de la carne fue realizado por las tres ONGs locales encargadas de ser facilitadoras.

Cada ONG se encargó de analizar una componente del proyecto (agro-marketing, gobernabilidad de riego, género), lo que las obligó a trabajar de manera coordinada.

Una de las mayores dificultades fue pasar de la identificación de los síntomas o efectos de la exclusión de los grupos vulnerables del mercado de la carne, como por ejemplo precios elevados de forrajes, dificultad para la adquisición de créditos, etc., a la identificación de las causas.

El equipo de ACH realizó un minucioso trabajo de apoyo y seguimiento, de manera que las ONGs locales fueran avanzando en la identificación de las causas de exclusión de los grupos vulnerables, así como en la identificación de fortalezas dentro del sistema que podrían servir para la inclusión de los grupos vulnerables en el mercado.

Este proceso duró aproximadamente unos cuatro meses, y tras la presentación del estudio de mercado por parte de cada ONG, se realizó un análisis para la identificación de los diferentes tipos de intervenciones.

En el caso de Azerbaiyán, en un principio se seleccionó una intervención por cada función de mercado (servicio) implicado en el sector de la carne, pero al igual que en Armenia, teniendo en cuenta el tiempo que quedaba del proyecto y los recursos, se optó por la selección de las funciones con más posibilidad de cambio. Éstas fueron la compra-venta de pienso y las instituciones de microcréditos para la mejora del acceso de los recursos a las mujeres.

### C. La definición de la intervención

La definición de la intervención o de los resultados sostenibles como dice la figura 9 (pág.55), en cada proyecto se realizó siguiendo una metodología diferente.

En el caso de Azerbaiyán se utilizó una “Matriz de Intervención” a través de la cual las ONGs locales respondían a las siguientes preguntas con el fin de definir la pertinencia y objetivo de cada intervención:

*Tipo de intervención // Razón de la intervención (Qué?) // Cómo se realizará // Quién lo realizará // Quién será el facilitador // Dónde se implementará (anexo 12).*

Subsector	Intervención	¿Por qué?	¿Como?	¿Quién?	Facilitador	Zona
Inseminación Artificial						
Servicios Veterinarios						
Servicios Financieros						
Servicios de Riego						
Servicios de Maquinaria						
Venta de forrajes						
Engorde/Venta/Compra						
Transformación de la leche						
Venta/ compra de ganado						
Semillas/Fertilizante/Forraje						

#### Cuadro 8: Ejemplo de la Matriz de intervención en el sector de la carne, Azerbaiyán.

La identificación de intervenciones se basaba en la identificación de oportunidades del estudio de mercado de cada una de las funciones del mercado. Por ello es importante hacer énfasis en cuáles son las oportunidades y no sólo quedarnos en los problemas. A veces las soluciones están en el propio contexto y no las vemos, como por ejemplo, identificar y estudiar cómo otros productores que en un principio eran vulnerables pudieron pasar a ser productores con ingresos medios. Tal vez, si encontramos este tipo de casos se podría replicar su estrategia o por lo menos se podrían identificar posibles intervenciones.

En el caso de Armenia, la metodología empleada fue la del Impacto Lógico.

Esta metodología parte del estudio del impacto que tendrá cada una de nuestras intervenciones a diferentes niveles: Nivel social, Nivel granja, Nivel servicio.

El objetivo de esta metodología es definir el nexo de unión entre las intervenciones definidas sobre los servicios (nivel servicios) y el objetivo del proyecto que es la reducción de la pobreza (nivel social). El nexo de unión se va definiendo a través del impacto lógico que una intervención tendrá sobre el siguiente nivel.

Este análisis define la lógica causal entre la intervención y el objetivo final del proyecto, ya que sin esta lógica causal, el trabajo realizado con los servicios no implica de una manera lógica la reducción de la pobreza.

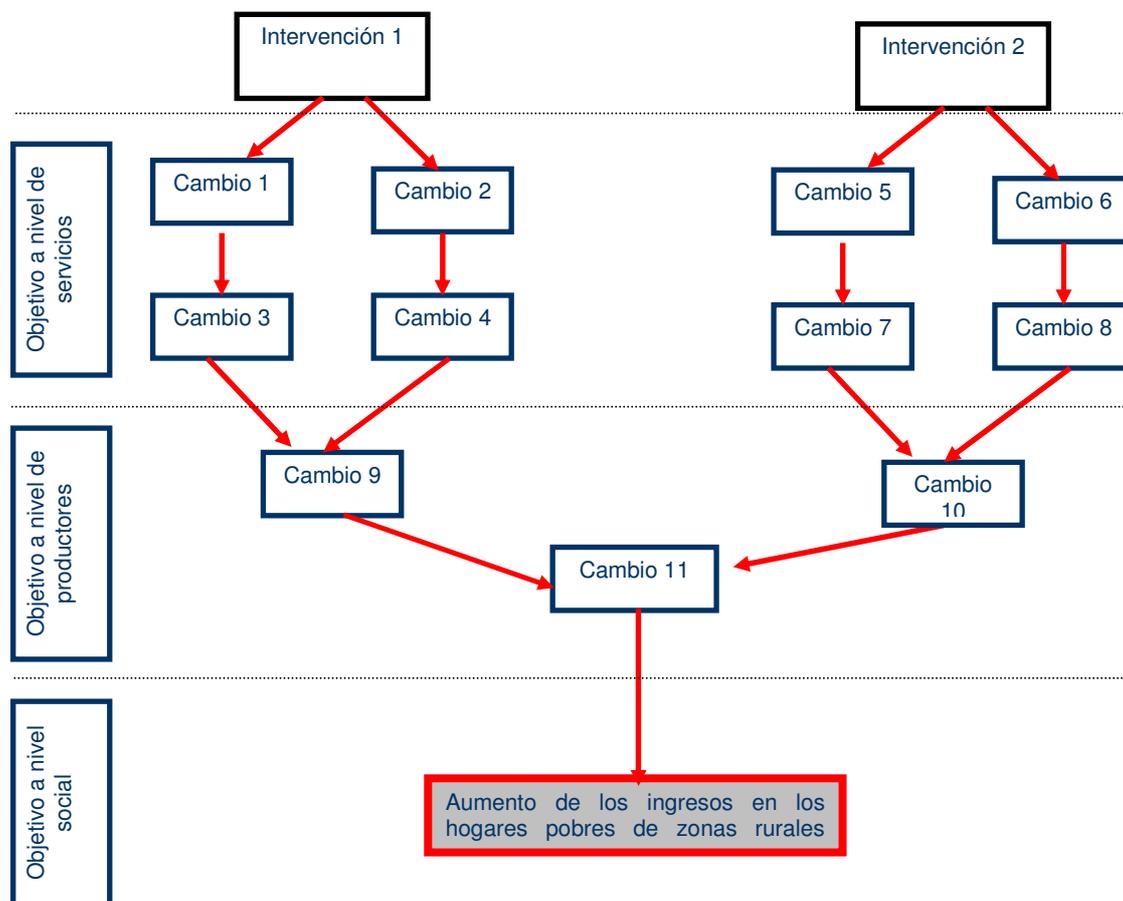


Figura 10: Esquema del Impacto Lógico de las intervenciones en M4P.

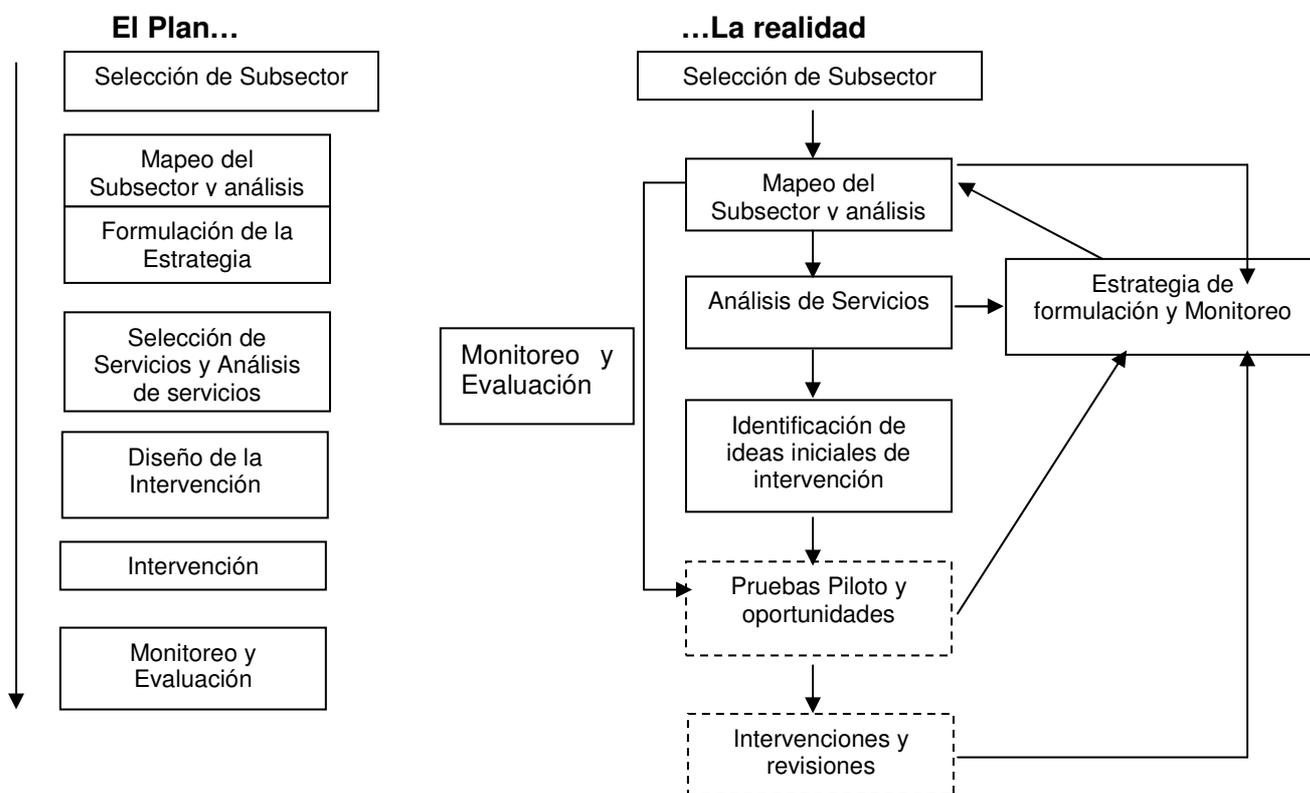
En el anexo 13 se podrá ver un ejemplo de cómo las intervenciones del proyecto de Armenia, inseminación artificial (IA), forraje y acceso a los mercados, han sido definidas según la metodología de Impacto lógico.

La utilización de esta metodología requiere resaltar los siguientes aspectos:

- Los resultados del proyecto (intervenciones) son a nivel servicios, el impacto de éstos se produce a nivel de producción y a nivel social (reducción de la pobreza).
- El proyecto debe tener un claro enfoque en los servicios y en las instituciones.
- Debe permanecer una lógica entre los vínculos de todas las “cajas” de cambio, pero esta lógica se basa en hipótesis.
- El nexo entre las actividades y el objetivo está definido, y los problemas o incidencias pueden ser identificados claramente.
- Facilita el monitoreo de los efectos de las intervenciones y su impacto.

## 6.2. Fase de implementación: Facilitando cambios sistémicos dentro de los mercados (componente D).

La fase de implementación del proyecto se puede decir que teóricamente comienza cuando las intervenciones se han definido. Sin embargo el trabajo de facilitador realizado en la fase de inicio también forma parte de la implementación del proyecto.



Fuente: "Making Market for the Poor" documento de Formación, 2008. Springfield Centre.

### Figura 11 La comprensión de los mercados en la realidad es un Proceso dinámico e Interactivo

Durante la fase de intervención, y a diferencia de otros enfoques, cabe destacar dos puntos importantes:

1. Como se ha mencionado anteriormente, el enfoque de cartera de mercados permite que en el caso de que un mercado o un socio local pierda la motivación o sea inviable su estudio por dificultades imprevistas, tanto el mercado de intervención como el socio podrá ser substituido por otro, siempre y cuando este cambio no tenga un efecto en el incumplimiento del objetivo del proyecto.
2. Al principio las intervenciones tienen un impacto pequeño ya que se basan en el fortalecimiento institucional y de las capacidades de los socios locales. Sin embargo, a lo largo del tiempo el impacto va aumentando, ya que las intervenciones basadas en M4P tienen un efecto debido a que el impacto que puede tener la mejora de un servicio no está limitado a un grupo de comunidades determinado, sino que tiene una mayor repercusión.

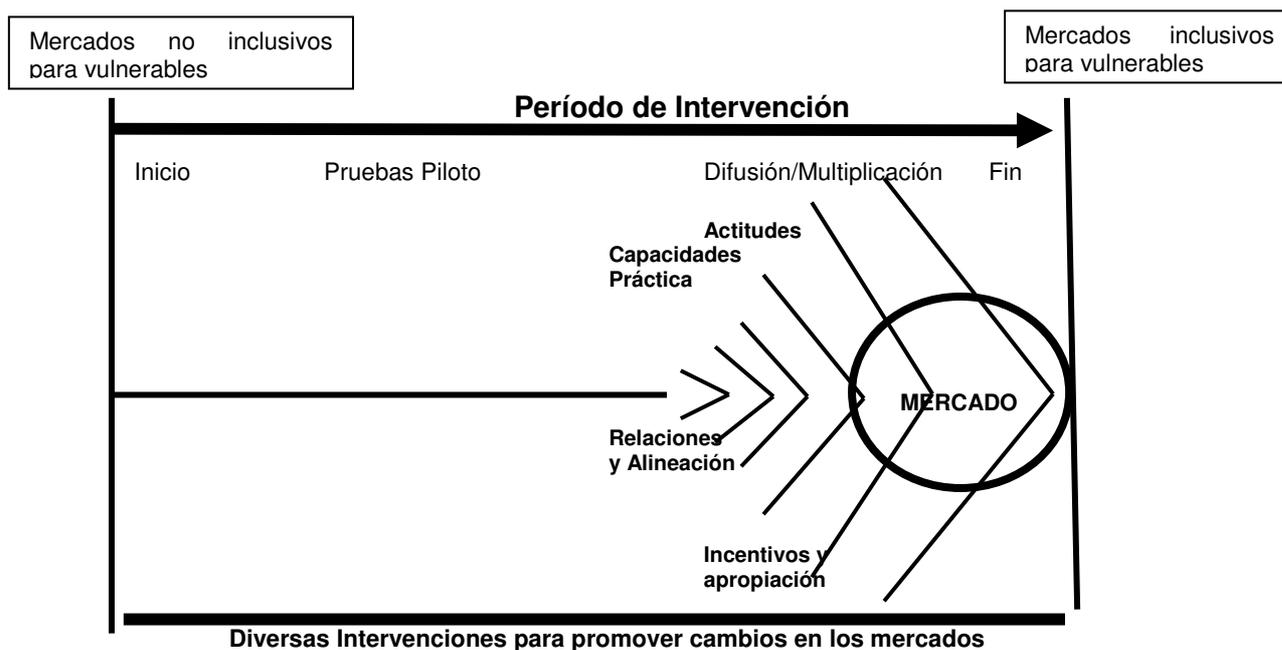


Figura 12: Esquema del proceso catalizador de las intervenciones bajo el enfoque de M4P.

El esquema de la figura 12 refleja el impacto de la intervención a lo largo del tiempo. Como se puede observar, a lo largo del tiempo el impacto debe ir en aumento y no se limita ni a un número determinado de comunidades ni de servicios.

En el momento de escribir el presente documento el proyecto se encontraba en su fase de implementación. En un próximo documento se verá reflejada la metodología empleada por cada proyecto y cómo han superado las principales barreras y dificultades en esta fase.

### 6.3 Fase de Seguimiento y Evaluación (componente E).

La componente de seguimiento en los proyectos basados en el enfoque de M4P es una constante a lo largo de todo el proyecto.

Los principales motivos por los que la definición de un sistema de seguimiento es especialmente importante en este tipo de proyectos son:

1. El seguimiento del trabajo realizado por los socios locales y también por las ONG locales en el caso de que el papel de facilitador lo hagan éstas. El papel de facilitador excluye a la ONG de la implementación del proyecto, pero sin embargo ésta debe velar porque se cumplan con los resultados esperados.

Para ello la ONG facilitadora debe usar las herramientas de seguimiento para identificar posibles errores o desvíos en la implementación del proyecto, pero también para identificar buenas prácticas y así poder mostrarlas como resultados.

2. La evaluación continuada del proyecto es necesaria para medir su impacto.

En ambos proyectos se desarrolló un sistema de seguimiento y evaluación (M&E) basado en la realización de una línea de base que determinaría la situación inicial del

proyecto (Año 0), dos estudios de seguimiento a la mitad del proyecto (uno en el año 1 y otro en el año 2) para identificar posibles distorsiones de la implementación del proyecto o buenas prácticas, y un estudio de impacto al final, el cual a través de la comparación con la línea de base mostrará el impacto del proyecto (Año 3).

Para el diseño del sistema de seguimiento la misión contrató a un técnico socioeconómico, el cual estaba presupuestado en los dos proyectos M4P.

Es importante tener una clara idea de los recursos que llevará no sólo la realización de la línea de base sino todo el sistema de monitoreo y evaluación para presupuestarlo en el proyecto.

La principal dificultad que encontró el técnico para la realización de la línea de base en ambos proyectos, fue el dinamismo del proceso de identificación de las intervenciones del proyecto. La formulación del proyecto fue variando en función de las conclusiones obtenidas en la fase de comprensión de mercados, y hasta que el marco lógico y el flujo de Impacto Lógico, en el caso de Armenia, no estuvieron definidos y validados, no se pudo terminar de definir la línea de base.

La metodología y los principales problemas y recomendaciones para el diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación basado en M4P se puede consultar en el informe final del técnico de M&E: *Diseño e Implementación del sistema de monitoreo y evaluación en Sisian (Armenia) y Agjabedi (Azerbaiyán)*, (anexo 14).

En Armenia, además de la línea de base, se implementó un sistema de seguimiento y evaluación presentado por SDC y diseñado conjuntamente por Springfield Centre y SDC (Anexo 3).

En este sistema se define una metodología de seguimiento a partir del sistema de Impacto Lógico. Se enumera cada una de las cajas que corresponde a un impacto y a cada número se le asigna un indicador que mida el impacto de la caja asignada (figura 10). De esta manera todos los impactos reflejados en el flujo de Impacto Lógico estarán reflejados en el Plan de seguimiento.

El principal beneficio de este sistema es que establece claramente qué información recoger y para medir el qué. El contenido del plan de seguimiento es el siguiente: (Anexo 15):

<b>Contenido del plan de seguimiento</b>
• N° del Cuadro de impacto lógico
• Nombre del Indicador
• Línea de Base 2007
• Encuesta 2008 / 2009
• Estudio de Impacto final 2010
• Fuente
• Impacto previsto / Objetivo - previsión
• Fecha de recogida de datos
• Fuentes de Verificación

Actualmente se ha llevado a cabo una evaluación externa del proyecto de Azerbaiyán, en la cual se pueden ver las principales recomendaciones que el técnico realizó a un año vista del fin del proyecto (anexo 17). Entre las principales recomendaciones cabe

destacar:

1. La definición de una estrategia de salida lógica y coherente con la evolución de las intervenciones en la región.
2. Orientar las actuales intervenciones hacia su sostenibilidad una vez el proyecto termine. En este sentido aconseja replantear el papel de la ONG local y de los expertos locales para que su trabajo pueda continuar una vez el proyecto acabe.
3. Aumentar la difusión del proyecto en la región de manera que contribuya a una mayor participación de beneficiarios en las actividades.
4. Aumentar la participación de las autoridades locales en las actividades de difusión y en las exhibiciones.

## 7. Buenas Prácticas

### Historia 1

País: Azerbaiyán	Región: Agjabedi
Título: <b>PEQUEÑOS CRÉDITOS PARA GRANDES CAMBIOS</b>	
<i>Objetivo</i>  Aumentar el acceso de los ganaderos objetivo a los microcréditos con el fin de que mejore su capacidad de gestionarlos y por lo tanto mejoren sus ingresos.	
<i>Facilitador</i>  El proyecto de desarrollo socio-económico de ACH es liderado por el facilitador local ELAT (ONG local).	
<i>Metodología de los talleres</i>  ELAT organizó varios talleres en los que eran convocados tanto los ganaderos como las instituciones de microcrédito financiero (IMF) que operaban en la región.  La composición de los talleres fue cambiando. Al principio los talleres se hicieron con hombres y mujeres juntos. De esta manera se comprobó que la participación de las mujeres era muy baja y entonces se decidió hacer las reuniones por separado, para que ellas pudieran expresar sus preocupaciones y dificultades para el acceso a microcréditos. Una vez recogida la información por separado se volvieron a juntar a los dos grupos para que las charlas con los técnicos de las IMF fueran conjuntas. Como los facilitadores habían recogido las inquietudes de ambos grupos, la participación en las reuniones con los técnicos de las IMF fue mayor tanto por parte de los hombres como por las mujeres.  Los técnicos de las IMF explicaron los principales productos financieros que les podían ofrecer y las condiciones que éstos requerían. Algunos ejemplos de los productos financieros eran: microcréditos individuales, para grupos, para negocios, para ganadería, etc. Cada técnico distribuyó material informativo.  La ventaja de los créditos en grupo era que éstos no requerían una fianza a modo de aval, y esto era crucial para los productores objetivo del proyecto, porque la necesidad de presentar un aval era una de las principales dificultades para acceder a estos productos de manera individual.  Las IMF tienen buena experiencia en la concesión de microcréditos a mujeres ya que según su experiencia el ratio de morosidad era bastante inferior con mujeres que con hombres.  Durante los talleres, las mujeres y hombres que ya habían tenido acceso a microcréditos lo compartieron con el resto a modo de lecciones aprendidas. En el caso de las mujeres cabe destacar que la proactividad, la confianza en sí mismas y la pérdida del miedo a preguntar eran los tres factores claves para superar sus propias barreras.	
<i>Resultado</i>	

Número de mujeres y hombres que han conseguido créditos de IMF en Beylagan, Tazakand, Agjabedi y Galabadin.

Como resultado, 4 grupos de hombres, 4 de mujeres y 4 mixtos se crearon y solicitaron crédito. Además, algunos productores consiguieron también negociar con instituciones de crédito mayor.

#### *Seguimiento de los resultados*

Las visitas de seguimiento a las comunidades mostraron que la mayor parte de los créditos concedidos fueron destinados a actividades ganaderas, especialmente para la producción de carne ya que se considera que este sector es uno de los más rentables.

#### *Perspectivas de futuro*

Próximamente estas actividades orientadas hacia la mejora al acceso de microcréditos serán replicadas en otras comunidades que fueron clasificadas en el atlas socioeconómico como comunidades con ingresos por debajo de la media. La difusión de las experiencias favorecerá la comprensión de los productos financieros, así como de los derechos y obligaciones de los productores.

El acceso a estos pequeños créditos permitirá a los productores objetivo fortalecerse económicamente y esto les podrá permitir iniciar cambios en sus sistemas de producción con el fin de reducir su vulnerabilidad.

#### *Recomendaciones*

Sería aconsejable que en las próximas reuniones se incorporaran más IMFs porque esto favorecería la competencia y los ganaderos tendrían una mayor oferta de productos financieros entre los que escoger.

## **Historia 2**

País: Azerbaiyán	Región: Agjabedi
Título: <b>HACIA UN ENFOQUE DE M4P</b>	
<i>Objetivo</i>	
Introducir una mejora en la alimentación animal para la producción de carne a través de la mejora de las relaciones y conocimiento entre los ganaderos objetivo y los proveedores de pienso en la región y formaciones a los ganaderos sobre su uso y eficiencia.	
<i>Facilitador</i>	
El proyecto de desarrollo socio-económico de ACH es liderado por el facilitador local ELAT (ONG local).	

### *Metodología: Talleres y Formaciones*

Numerosos talleres fueron organizados por ELAT en los que ponía en contacto a los ganaderos objetivo y a la principal empresa de pienso para engorde de vacuno de Azerbaiyán, "Azeryem".

El objetivo de los talleres con Azeryem era mejorar el conocimiento de este tipo de alimentación entre los ganaderos objetivo, y que vieran que este tipo de alimento animal no les estaba excluido por no tener recursos, sino que de manera organizada la empresa de pienso también estaría interesada en ampliar su cobertura de clientes.

Los talleres dieron la oportunidad a los ganaderos de discutir la situación actual de su acceso al pienso de calidad, compartir sus principales problemas y necesidades, así como intercambiar experiencias.

Los ganadores de la región no habían tenido contacto con ninguna empresa de pienso ni con Azeryem, y por lo tanto alimentaban a sus ganados de manera tradicional. El sistema tradicional presentaba carencias de micronutrientes para un crecimiento óptimo del ganado. Además esta manera tradicional implicaba a los miembros de la familia dedicar más horas a la alimentación del ganado, especialmente a las mujeres ya que por tradición esta actividad está ligada a ellas.

Los participantes mostraron su interés en introducir este nuevo tipo de alimentación en sus explotaciones. En varios casos, después del taller los ganaderos hicieron su primer pedido de pienso para probarlo. La mayoría de los ganaderos que lo probaron repitieron ya que el efecto de este tipo de alimentación es rápidamente visible.

Los ganadores, tutorados por ELAT, llegaron a un acuerdo con Azeryem para organizarse y poder hacer compras periódicas por comunidades, ya que de esta manera al comprar grandes cantidades el proveedor les ofrecía un mejor precio y transporte gratis.

### *Resultados*

En el momento de redacción de este informe el número de hombres y mujeres que estaban comprando pienso de forma periódica era de 230. Este número se espera que aumente.

Los ganaderos que además tenían otro tipo de animales como ovejas, cabras, etc aprovecharon y también hicieron sus compras a Azeryem ya que esta compañía tiene diferentes tipos de piensos para distintos animales.

Varios ganaderos objetivo que participaron en todas las formaciones han solicitado créditos para poder comprar más pienso. De esta manera hemos podido ver cómo las diferentes intervenciones del proyecto han ido convergiendo en el objetivo común.

Los ganaderos han manifestado su interés en seguir utilizando este tipo de alimentación animal.

### *Perspectivas de Futuro*

En la actualidad se espera que esta componente del proyecto se replique en otras comunidades colindantes ya que la difusión de los resultados mediante intercambios de experiencias está implicando que cada vez sean más los compradores de este tipo de

alimentación animal.

### *Recomendaciones*

Es recomendable incorporar al proyecto un mayor número de proveedores de pienso, ya que de momento únicamente hay un proveedor que es Azeryem.

Este es un proceso continuo en el que la identificación e incorporación de nuevos actores al proyecto debe ser parte del trabajo del facilitador.

Por el momento parece ser que en la región el único proveedor de alimentación de calidad es Azeryem, por ello se está estudiando la posibilidad de importar. Para poder importar primero se está identificando posibles proveedores y estudiando junto con los grupos de ganaderos objetivo del proyecto la rentabilidad de las importaciones. Esto favorecería la creación de la competencia, lo cual podría tener un impacto en los precios.

## **Historia 3**

### **Expansión del uso de la Inseminación Artificial en la Comunidad de Salvard.**

Salvard es una de las comunidades en las que trabaja ACH y está situada en las tierras altas de la región Sisian rodeada de prados alpinos. La actividad ganadera, especialmente la producción de leche y de carne, es la principal fuente de ingresos de los productores de la comunidad.

Aunque los ganaderos de la comunidad ponen todo su empeño con los recursos de que disponen, en la actualidad los rendimientos obtenidos de leche no superan los 1.600 litros anuales. Respecto a los terneros, éstos actualmente nacen con pesos inferiores a lo deseado.

Según los ganaderos y especialistas el principal motivo de la baja productividad es la degeneración de las características genéticas del ganado al haberse ido cruzado de manera aleatoria, en lugar de aplicar inseminación artificial. Por lo tanto las vacas actuales no están preparadas genéticamente para obtener las producciones esperadas.

Estudiando el caso con los ganaderos, ACH observó que los servicios de inseminación artificial (IA) son prácticamente inaccesibles a los ganaderos por las siguientes razones:

1. Algunos ganaderos desconocen el Servicio.
2. Otros ganaderos aun teniendo información del servicio no tienen experiencia y dudan de la efectividad de la IA.
3. Otros ganaderos conocen el servicio pero no pueden acceder a él por su coste. Éste coste es debido a que en esta comunidad no hay un técnico de IA, por lo que en el caso de que se deseen realizar inseminaciones los ganaderos de Salvard tienen que solicitar técnicos de otras comunidades y esto supone un incremento del precio del servicio debido al coste del transporte y gastos del día.

Después de la identificación del problema, ACH y el centro de Inseminación de la región elaboraron conjuntamente un plan de trabajo para atender a esta necesidad identificada en Salvard, el cual ya está dando resultados. Todo el proceso fue realizado bajo el enfoque de facilitador, siguiendo la metodología de M4P de la siguiente manera:

Desde un enfoque más tradicional esta misma intervención hubiera sido enfocada por

ACH a través de la compra de animales con buenas características genéticas y se hubieran entregado a los ganaderos de la comunidad. También ACH hubiera podido organizar una inseminación artificial genérica en la comunidad ofreciendo su apoyo mediante el pago de los costes. Esta solución no hubiera podido cubrir a todos los animales, y en el futuro se volvería a repetir la degeneración genética ya que ACH habría trabajado sobre el efecto y no sobre la causa.

Considerando que ACH ha optado por un enfoque de facilitador dictado por la metodología M4P, su labor fue la de promover de manera sostenible los procesos y a los actores que intervienen en el mercado, mejorando así las relaciones entre ellos. Este tipo de intervención mantiene a ACH como un actor fuera del mercado y su intervención no debería suponer una distorsión en los mercados.

Según ACH, la promoción de la actividad de IA de manera sostenible e independiente entre los ganaderos fue a través del fortalecimiento de las relaciones entre el Centro de IA y los ganaderos, consiguiendo un mejor acceso a los servicios de IA, teniendo en cuenta que el Centro de IA es un actor consolidado en la región y está interesado en ampliar sus servicios.

Siguiendo el proyecto, el Centro de IA de Sisian organizó unas jornadas de difusión en Salvard sobre los beneficios de la IA en los que además de repartir información sobre las ventajas de la IA, también se realizaron exhibiciones. ACH además de colaborar como facilitador entre el Centro y los ganaderos, también apoyó financiando con fondos del proyecto estas jornadas de difusión. Como resultado de la jornada un técnico fue formado por el Centro de IA para ofrecer este servicio a la comunidad y fue dotado del material necesario por el Centro. Consecuentemente, el link e intercambio de necesidades entre los ganaderos y el Centro mejoró.

Como resultado 175 vacas fueron inseminadas en Salvard, es decir, aumentó de 0% al 57% del total de vacas en Salvard.

Respecto al aumento de ingresos de los ganaderos, éstos ya fueron informados de las ventajas que suponía la IA en el nacimiento de terneros. Para comparar, los terneros de 4 a 6 meses vendidos fruto de la IA se vendieron a 60,000-90,000AMD (\$200-\$300), mientras que un ternero nacido sin IA se vendió a 30,000-50,000AMD (\$100-\$170).

El aumento de la producción de leche aún no es tan obvio como el nacimiento de terneros, sin embargo se espera constatar este aumento el próximo año cuando las novillas pasen a ser vacas productoras de leche.

#### **Historia 4**

##### **Historia de la recogida de leche en la comunidad de Lor, Sisian**

Lor es una comunidad localizada en el valle de Dzorer rodeada de montañas. La comunidad es muy pequeña con 358 habitantes y 131 familias. Los recursos de esta comunidad son muy escasos incluyendo los recursos procedentes de la ganadería, carne y leche.

Cuando la necesidad de la recolección de leche fue identificada como resultado de una encuesta en Lor y en otros pueblos colindantes, la mayoría de los habitantes se resistieron y no estaban de acuerdo en la implantación de un centro de recogida de leche en su comunidad. El motivo era que ellos querían seguir produciendo quesos artesanales a pesar de que cada vez más, este mercado estaba disminuyendo. La

cuestión aquí no era únicamente la producción de queso, sino también la obtención de suero con el que daban de comer a sus cerdos. Basándose en los análisis de mercado realizados por ACH y Springfield Centre, ACH pudo convencer a las familias de trabajar para potenciar el mercado de la producción de la leche y el del procesamiento de leche en quesos y otros subproductos.

Después, con la ayuda de un consultor y de la empresa láctea con la que se había negociado la compra periódica de la leche, ACH instaló un centro de recolección de leche en la comunidad de Lor. Al principio ACH realizó la mayor parte de la inversión, pero después siguió motivando junto con los ganaderos de Lor a la empresa encargada de la recogida de leche para que realizara pequeñas inversiones que supusieran una mejora de la calidad de su servicio. Como resultado del trabajo de facilitador de ACH, la empresa compradora de leche invirtió cerca de \$18,000 en créditos sin intereses para los ganaderos, los cuales debían ser devueltos íntegramente por los ganaderos. Estos créditos serían invertidos para aumentar la cantidad y la calidad de la leche.

El primer año se obtuvo un ingreso de aproximadamente \$73000. Como media, un ganadero recibió al mes \$72, lo que es un poco inferior a la cesta de la compra en Armenia (\$ 125 por persona). El alcalde reconoció que nunca habían recibido una cantidad como esa en cash por ningún producto.

Desde que los habitantes de Lor tienen unos ingresos constantes el número de emigrantes a la ciudad ha disminuido. Además, como la recogida de leche también se produce en otras comunidades, la interacción entre ellas ha aumentado y esto ha supuesto un aumento del número de matrimonios. Como resultado la población está aumentando y las autoridades han aprobado la renovación del colegio de la comunidad. El número de tiendas en la comunidad también ha aumentado debido a que hay más dinero en efectivo.

Los habitantes de Lor están aumentando el número de vacas, lo cual supondrá un aumento de la producción de leche y por lo tanto de sus ingresos futuros.

## 8. Conclusiones y lecciones aprendidas.

- M4P debe ser un enfoque complementario dentro de una estrategia global de seguridad alimentaria.
- La implementación de un enfoque de M4P supone trabajar con las causas básicas y subyacentes que afectan directamente al acceso y a la disponibilidad de los mercados para los grupos vulnerables.
- Sin duda el M4P puede dar respuestas a contextos donde intervienen variables diferentes más vinculadas a la desnutrición. Siempre se pueden identificar mercados en los que los grupos vulnerables estén excluidos o discriminados y en los que exista un potencial para desarrollarse de manera sostenible. Es en este tipo de contextos donde sería necesario investigar en otras misiones de ACH.
- ACH está implementando proyectos en el Cáucaso Sur respondiendo a las necesidades de un contexto que continuamente está evolucionando. En las comunidades donde trabajamos existe todavía un porcentaje muy elevado de familias con dificultades para obtener una diversificación de su dieta.
- Es aconsejable que el enfoque de M4P vaya precedido de proyectos de fortalecimiento institucional y organizativo de productores enfocados hacia la constitución de AGIs, ya que si éstos no participan en el mercado de manera organizada a través de cooperativas u otros tipos de organización serán altamente vulnerables frente a las amenazas del mercado.
- La premisa primera para poder implementar proyectos basados en el enfoque de M4P es la necesidad de tener identificados mercados inclusivos para pobres.
- La adopción por parte de las misiones de una visión global que les permita analizar los mercados, debe ir desde el análisis de las condiciones que los mercados actuales ofrecen a los grupos vulnerables, hasta la construcción de una visión sobre cómo funcionarán esos mercados en el futuro.
- En M4P la relación inversión-impacto en resultados es inversa a lo largo del tiempo: la implementación de actividades requiere bastantes recursos al principio pero sin embargo su impacto directo sobre los grupos vulnerables es muy pequeño, y a la inversa en la segunda mitad del proyecto.
- En misiones con donantes rígidos a nivel técnico será necesaria una formulación lo más abierta posible, de manera que permita un margen de maniobra para cambios.
- Es recomendable prever todos los tipos de gastos en términos de apropiación del M4P y de la capitalización de lecciones aprendidas (formaciones, consultorías, capitalizaciones), e integrar previamente los gastos en el presupuesto o en co-financiaciones.
- El M4P requiere de la ONG que fortalezca su papel como Facilitador, con todo lo que implica de mantener y buscar consenso entre todos los actores a lo largo del proyecto
- Este rol de facilitador requiere formación y un proceso de asimilación para entender que la ONG no es quien implementa. Este rol puede ralentizar el ritmo

acostumbrado de proyectos, pero a cambio se espera aumentar la apropiación de los cambios por los propios actores involucrados en los mercados, de manera que los cambios se produzcan de manera sostenible a lo largo del tiempo.

- En la fase de implementación del M4P la comunicación entre todos los actores y su flexibilidad a lo largo del proceso es un factor crucial para el éxito del proyecto.
- Uno de los nudos centrales del M4P es la mejora de las relaciones entre actores. Por eso, una evaluación no solo cuantitativa sino cualitativa de la intervención es necesaria
- A nivel operativo es importante destacar que en proyectos basados en un enfoque de M4P el paso de la Fase de Inicio (Inception phase) a la implementación del proyecto normalmente requiere más tiempo que en proyectos basados en otro tipo de enfoques. A modo de ejemplo, las fases de diagnóstico de la situación y diseño de la intervención suelen ser bastante distintas a lo que solemos hacer en la ONG. Hay conceptos y metodologías nuevas que se tienen que tener en cuenta: impacto lógico, “enfoque de cartera de mercados” (portfolio approach), “drop-add-building”. Por ello la comunicación con el donante, su participación y su comprensión del M4P son esenciales para la buena coordinación entre donante y ONG
- La implementación de M4P requiere una adaptación de las herramientas de gestión de proyectos para ser más útiles en intervenciones de facilitador, por ejemplo el marco lógico.
- En este tipo de enfoque la implementación del proyecto es llevada a cabo por los socios locales que desempeñan alguna función del mercado. Su objetivo es cambiar/adaptar la manera que tienen de trabajar dentro del mercado para que éste sea más y mejor inclusivo para los grupos vulnerables. Este tipo de intervención requiere más tiempo y un trabajo muy exhaustivo de seguimiento del proyecto.
- El objetivo de la ONG es acelerar los cambios dentro del funcionamiento del mercado. *“La ONG no crea nuevas formas de trabajo, no cambia el sistema de funcionamiento de mercado, sino que acelera los cambios a través de los propios actores que están motivados para dar el cambio”.*
- M4P exige un gran esfuerzo en formación y en motivación de los socios para asumir sus responsabilidades.
- Existe el peligro de que los socios locales estén únicamente interesados en la mejora técnica de sus servicios y no le den importancia al fortalecimiento institucional.

## ANEXOS

1. Diagnósis de potenciales sectores de intervención, Springfield Centre:
  - 1.1. Diagnóstico del sector de leche en la región de Syunik, Armenia, David Elliot, Springfield Centre, 2007.
  - 1.2. Diagnóstico del sector del trigo en la región de Syunik, Armenia, Marieke de Ruyter de Wildt, Springfield Centre, 2007.
2. Herramienta de seguimiento del trabajo de las ONG locales diseñada por el equipo técnico de Azerbaiyán.
3. Documento de SDC del Sistema de Seguimiento y Evaluación (M&E System)
4. Presentación del Caso Estudio del Proyecto de Sisian (Armenia) en el seminario organizado por SDC en el mes de marzo 09. Tbilisi.
5. Estudio del sector lechero en Syunik realizado por el quipo de ACH Armenia.
6. Atlas socio-económico de Agjabedi: Criterio de selección de comunidades.
7. Encuesta de Familias en Azerbaiyán.
8. Indicadores de la línea de base.
9. Términos de Referencia para la contratación de una Consultoría que realizara la línea de base.
10. Propuesta de línea de base presentada por una de las consultorías seleccionadas.
11. Estudios sobre la pertinencia de la intervención de ACH en:
  - 1.1. La mejora de la gobernabilidad de las instituciones/organizaciones involucradas en el sector lechero.
  - 1.2. Análisis sobre género en la Región de Syunik.
12. Matriz de intervención del proyecto de Azerbaiyán.
13. Ejemplo de cómo las intervenciones del proyecto de Armenia, inseminación artificial (IA), forraje y acceso a los mercados, han sido definidas según la metodología de Impacto lógico.
14. Informe sobre el Diseño e Implementación del sistema de monitoreo y evaluación en Sisian (Armenia) y Agjabedi (Azerbaiyán),
15. Plan de Seguimiento del proyecto de Armenia.
16. Propuestas finales presentadas al donante en Armenia y Azerbaiyán.
17. Evaluación Externa Intermedia de Azerbaiyán

## CUADROS

Cuadro 1. Características del enfoque de “M4P”	Pág. 10
Cuadro 2: Matriz de sostenibilidad.	Pág. 14
Cuadro 3: Evolución del enfoque de la estrategia de Seguridad Alimentaria de ACH en CS.	Pág. 22
Cuadro 4. Ejemplo de implementación de un proyecto bajo el enfoque de M4P en uno de los países con mayor grado de desnutrición, Bangladesh.	Pág. 25
Cuadro 5 Equilibrio entre el enfoque participativo y el enfoque técnico para conseguir una visión global en el análisis de mercados.	Pág. 31
Cuadro 6. Principales factores referentes al mandato de una ONG que deben tenerse en cuenta a la hora de implementar M4P.	Pág. 39
Cuadro 7 Comparativa de lógicas de intervención.	Pág. 40
Cuadro 8: Ejemplo de la Matriz de intervención en el sector de la carne, Azerbaiyán.	Pág. 59

## FIGURAS

Figura 1: Factores principales para identificar potenciales grupos vulnerables y mercados	Pág. 11
Figura 2: Las tres dimensiones de los mercados, Servicios – Cadena de valor – Reglas.	Pág. 12
Figura 3: Dinámica de los mercados inclusivos para pobres.	Pág. 16
Figura 4: Marco conceptual de la desnutrición según ACF	Pág. 19
Figura 5: Proceso de Intervención de Seguridad Alimentaria en Armenia y Azerbaiyán	Pág. 20
Figura 6: Mapa de la misión del Cáucaso Sur. Fuente: ACH, Misión CS.	Pág. 21
Figura 7 Roles de ACH en Armenia y Azerbaiyán.	Pág. 45
Figura 8: Componentes del proceso de intervención y el ciclo de proyecto del M4P.	Pág. 49
Figura 9: Esquema de funcionamiento de las funciones de mercado que inciden en el sector lechero en Syunik.	Pág. 55
Figura 10 Esquema del Impacto Lógico de las intervenciones en M4P	Pág. 60
Figura 11: La comprensión de los mercados en la realidad es un Proceso dinámico e Interactivo.	Pág. 61
Figura 12: Esquema del proceso catalizador de las intervenciones bajo el enfoque de M4P.	Pág. 62



ACF INTERNACIONAL

**Fundación Acción Contra el Hambre**

**ESPAÑA**

C/ Caracas, 6 1º

280100 Madrid

Email: [ach@achesp.org](mailto:ach@achesp.org)

Tel: 34 91 391 53 00

Fax: 34 91 391 53 01

Web:

<http://www.accioncontraelhambre.org>

**GEORGIA**

Tbilisi Office

30, Makkashvili St

+995 32 988238

**ARMENIA**

Sisian Office

2/4, Shahumyan St

+374 10 283705

**AZERBAIYÁN**

Agjabedi Office

124, Nasimi St

+994 113 55030

