Abt Associates Inc.

Análisis del Modelo de Presentación de Servicios Técnicos de FUNDEMI/Talita Kumi

Guatemala-CAP Income Generation Activities Project(AGIL)

Cambridge, MA
Lexington, MA
Hadley, MA
Bethesda, MD
Washington, DC
Chicago, IL
Cairo, Egypt
Johannesburg, South Africa

Implementado por:
Abt Associates Inc.
#520-C-00-00-00035-00

Octubre 2,003

Preparado por:
Equipo AGIL

Abt Associates Inc.
Suite 600
4800 Montgomery Lane
Bethesda, MD 20814-5341

Preparado para:
United States Agency for International Development/
Guatemala
1A Calle 7-66
Zona 9
Guatemala 010009

CONTENIDO

Página

RESUMEN EJECUTIVO ..... **I**

I INTRODUCCIÓN **1**

1.1 ANTECEDENTES 1
1.2 LA FUNDACIÓN 2
1.3 EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AGROPECUARIOS 3
1.4 EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS 4
1.5 LA DONACIÓN DE AGIL 5

II EL MODELO DE ATENCIÓN DE USUARIOS **6**

2.1 LA PROPUESTA ORIGINAL 6
2.2 EL MODELO ACTUAL 7

III RESULTADOS DEL MODELO **10**

3.1 POBLACIÓN ATENDIDA 10
3.2 RESULTADOS FINANCIEROS 12
3.3 LOGROS Y HECHOS RELEVANTES 15
3.4 PROBLEMAS Y LIMITANTES 15
3.5 POTENCIAL DEL MODELO 17

IV ANÁLISIS AL INTERIOR Y EXTERIOR DEL MODELO **17**

4.1 FORTALEZAS 17
4.2 DEBILIDADES 18
4.3 OPORTUNIDADES 18
4.4 AMENAZAS 18

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **19**

5.1 CONCLUSIONES 19
5.2 RECOMENDACIONES 20

VI ANEXOS **21**

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

En el primer ciclo del Programa de Pequeñas Donaciones de AGIL, la Fundación para el Desarrollo y la Educación de la Mujer Indígena (FUNDEMI) solicitó una donación para implementar una iniciativa orientada a proporcionar asistencia técnica a productores de San Pedro Carchá y Chiséc en Alta Verapaz. Se adjudicó la donación para ser ejecutada entre el 2 de enero de 2001 y el 30 de junio de 2002, misma que posteriormente se extendió al 31 de octubre de 2003. La donación adjudicada originalmente fue de un monto de US$ 49,771.00 y al momento de la extensión en enero de 2003 se adjudicó un monto adicional de US$ 26,777.00 para hacer un total de US$ 76,548.00

Se convino la realización de un análisis del modelo de atención que la Fundación ha desarrollado, de tal manera que del análisis se pueda llegar a determinar el verdadero potencial del modelo.

La Fundación

FUNDEMI es una institución apolítica, sin fines de lucro, con sede en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz. La Fundación cuenta con el Programa Educativo y de Desarrollo Integral conocido como Talita Kumi, el cual gira alrededor de tres ejes de trabajo: Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.

Para operar, FUNDEMI cuenta con seis departamentos, estos son: Servicios Educativos, Servicios Comunitarios de Salud, Servicios Agropecuarios, Proyectos Productivos, Administrativo y Financiero.

La implementación de las actividades financiadas con la donación de AGIL está bajo la responsabilidad del Departamento de Servicios Agropecuarios y el funcionamiento del modelo se vincula estrechamente con el Programa de Crédito que está bajo la responsabilidad del Departamento de Proyectos Productivos.

El Departamento de Proyectos Productivos es responsable de proporcionar el fortalecimiento de la capacidad productiva de grupos en las comunidades por medio de la asistencia en crédito y el apoyo en capacitación administrativo – financiera.

El modelo de atención

Con el modelo propuesto y ajustado, FUNDEMI contrató cuatro técnicos agropecuarios, responsables de proporcionar los servicios técnicos. Uno de los técnicos agropecuarios desempeña también funciones de coordinador del equipo y reporta directamente al Gerente de Servicios Agropecuarios. Cada uno de los técnicos agropecuarios tiene bajo su responsabilidad a cinco facilitadores y cada uno de estos atiende ocho grupos formados por alrededor de 25 productores por grupo, para hacer un total de 1,000 productores por Facilitador. Los miembros

de cada grupo seleccionan a uno de ellos para que desempeñe la función de Promotor Voluntario como apoyo al Facilitador, para que le de seguimiento en la misma comunidad a las recomendaciones que éste le proporciona a los miembros de su grupo. Es importante mencionar, que los servicios técnicos en este nivel son entregados por grupo y no en forma individual. Los productores que son atendidos pagan una comisión del 5% del monto del crédito como pago por los servicios técnicos.

Resultados de la aplicación del modelo

En el año 2001 se generó un déficit equivalente al monto de los gastos, ya que no hubo ingresos por falta de implementación del cobró de los servicios. En el año 2002 se generó un excedente por Q. 36, 932. En el período enero – junio de 2003 se volvió a generar un déficit de Q. 43,384, el cual se debe a que durante 2003 se ha observado una reducción en el número de grupos que ha solicitado crédito.

Sin embargo, la estimación del modelo a su plena capacidad presenta un excedente de Q. 24, 215. Esto muestra que el modelo tiene potencial para generar los costos para su implementación. Hasta ahora se está aprovechando solamente la parte de capacitación y asistencia técnica a los grupos de productores y está pendiente aún de implementar la asistencia técnica en la comercialización de la producción.

Conclusiones

El análisis realizado, permite llegar a las siguientes conclusiones:

a. Este proyecto dentro de la Fundación es una primera experiencia que ha demostrado con los resultados alcanzados que es posible a través del cobro de servicios, hacer que estos no sean temporales y supeditados a proyectos o donaciones, sino que puedan permanecer y mantenerse en el tiempo.

b. El modelo que actualmente utiliza FUNDEMI para prestar servicios técnicos a los grupos de productores ha mostrado funcionar en forma apropiada, después de la experiencia del primer año, en que por una parte no funcionó tal como había sido planteado originalmente y por otra no hubo interés en la organización para implementarlo. La metodología propia de FUNDEMI, es el aspecto de mayor fuerza en el modelo, porque forma y utiliza el recurso humano local, asegurando un efecto multiplicador en las comunidades.

c. FUNDEMI cuenta con un Programa de Crédito que a lo largo de los años ha generado una base de clientes y que permite un mecanismo de cobro apropiado de servicios técnicos que a su vez mejoran el impacto del crédito.

d. La organización ha logrado implementar el servicio y aplicar el mecanismo de cobro, obteniendo la aceptación de la población usuaria de los servicios.

e. La iniciativa de servicios técnicos ha contado con el apoyo de los cuadros superiores de la Fundación.

f. La imagen de la Fundación y la experiencia en el desarrollo y aplicación del modelo, son factores que han coadyuvado a que las probabilidades de lograr los objetivos que se buscan.

g. Los bajos niveles de coordinación al nivel operativo ha determinado que no se compartan objetivos comunes entre los departamentos de Servicios Agropecuarios y Proyectos Productivos, generando en algunos casos competencia o desacuerdos.

h. Hay limitaciones en la Calidad de los servicios y para diversificarlos de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Esto podría limitar la capacidad de la organización para competir y afectar la sostenibilidad de los servicios.

i. Los servicios que se prestan no están bien definidos y sistematizados para que los mismos sean proporcionados en forma más homogénea y no dependiente del criterio de cada técnico o facilitador.

j. Hace falta todavía la formación de capacidad para incursionar en el campo de la comercialización de la producción, para hacer más aplicables los servicios técnicos que se prestan a los productores.

k. El área de acción de la Fundación determina que haya un mercado cautivo al cual puede extenderse en el futuro para prestar los actuales servicios y desarrollar nuevos.

Recomendaciones

a. Consolidar el modelo de prestación de servicios, para esto debe considerarse:

- La sistematización de los servicios que se prestan, de tal manera que haya una forma uniforme de aplicarse y que no haya necesidad de comenzar de nuevo cuando hay cambios de personal, situación frecuente en el área, especialmente con técnicos agropecuarios.
- La mejora en la calidad y puntualidad de los servicios, de tal manera que los usuarios de los mismos perciban los beneficios que se obtienen.
- Formar la capacidad para atender la demanda de servicios de apoyo a la comercialización de la producción de los grupos de productores.
- Prestar los servicios a los grupos a los que se les cobra y si no hay posibilidad de hacerlo no hacer el cobro.
- Consolidar primero la prestación de servicios en las oficinas de Chiséc y San Pedro Carchá y después extenderlos en forma ordenada a otras áreas.

b. Definir de mejor manera la capacitación a los grupos de productores. Para esto se debe:
- Utilizar en lo posible el material de capacitación validado con el proyecto PROCAR.
- Definir los temas a capacitar en la línea de los proyectos productivos que se están desarrollando y evitar los temas generales que no tienen aplicación práctica inmediata.

c. Buscar mejores niveles de coordinación entre el Departamento de Servicios Agropecuarios y el de Proyectos Productivos, esto incluye:
   - Coordinar al nivel gerencial y al nivel operativo.
   - Integrar a los asesores técnicos en la etapa de planificación del crédito.
   - Realizar intervenciones orientadas a la promoción de trabajo en equipo.
   - Mantener el apoyo de los cuadros superiores para consolidar la iniciativa.

d. Poner especial atención al recurso humano necesario para implementar el modelo. Es importante dar énfasis a:
   - Establecer los perfiles del personal que se requiere para prestar los servicios
   - Capacitar al recurso humano, especialmente en la visión que se tiene de los servicios técnicos con la modalidad de cobro de servicios.
   - Vinculación al mercado.

e. Implementar el plan de negocios de la iniciativa de prestación de servicios mediante cobro de los mismos:
   - Divulgar el plan entre los departamentos relacionados.
   - Incluir formalmente el contenido del plan en la planificación operativa en los próximos años.
   - Tomar las acciones necesarias para implementarlo.

I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La Misión USAID/G-CAP desarrolla diversas actividades bajo el objetivo estratégico “Lograr incrementos sostenibles en el ingreso de jefes de familia y seguridad alimentaria para un significativo número de pobres del área rural en áreas geográficas seleccionadas”. Se considera que el éxito en este objetivo depende del resultado intermedio “Más microempresarios expanden sus negocios”. Bajo este resultado intermedio la USAID desarrolla el Programa de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales, conocida como el Proyecto AGIL.

La estrategia de AGIL es contribuir a que pequeños productores, comerciantes y oferentes de servicios en las áreas rurales expandan sus actividades por medio del acceso a servicios financieros y no financieros, especialmente asistencia técnica.

Bajo esta estrategia, AGIL pretende lograr los siguientes resultados:

i. Un programa de extensión agrícola privada establecido y desarrollado.
ii. Capacidad mejorada de los proveedores de servicios rurales.
iii. Capacidad mejorada de BANRURAL, bancos privados y otras instituciones para ampliar los servicios en áreas geográficas objetivo.
iv. Un sistema de informes uniforme orientado a resultados establecido.

El Programa está siendo implementado en los municipios de Santa Cruz del Quiché, Nebaj, San Miguel Uspantán e Ixcán, del departamento de El Quiché; San Mateo Ixtatán y Barillas del departamento de Huehuetenango; San Pedro Carchá y Chisec del departamento de Alta Verapaz; San Martín Jilotepeque del departamento de Guatemala, Rabinal del departamento de Baja Verapaz y La Libertad del departamento del Petén.

En apoyo al primero y tercer resultado, el Proyecto considera un Programa de Pequeñas Donaciones, el cual está orientado a apoyar los esfuerzos de organizaciones de la sociedad civil proveedoras de servicios financieros y técnicos, para mejorar su capacidad en la prestación de estos en las áreas objetivo. Así también considera el apoyo a organizaciones de productores que hayan avanzado en el desarrollo de una actividad productiva y que requieren de alguna asistencia clave para crecer y desarrollarse bajo una perspectiva empresarial. Bajo este programa, AGIL ha realizado dos ciclos de donaciones, el primero en julio de 2000 y el segundo en julio de 2002.

En el primer ciclo del Programa de Pequeñas Donaciones de AGIL, la Fundación para el Desarrollo y la Educación de la Mujer Indígena (FUNDEMI) solicitó una donación para implementar una iniciativa orientada a proporcionar asistencia técnica a productores de San Pedro Carchá y Chiséc en Alta Verapaz. Se adjudicó la donación para ser ejecutada entre el 2 de enero de 2001 y el 30 de junio de 2002, misma que posteriormente se extendió al 31 de octubre de 2003. La donación adjudicada originalmente fue de un monto de US$ 49,771.00 y al momento de la extensión en enero de 2003 se adjudicó un monto adicional de US$ 26,777.00 para hacer un total de US$ 76,548.00

Las actividades financiadas con fondos de la donación se han venido implementando y se tienen algunos avances y logros, así como también, se han tenido que enfrentar algunas dificultades. Se ha convenido por parte de personal de AGIL y FUNDEMI involucrados en la donación, la realización de un análisis del modelo de atención que Fundación ha desarrollado, de tal manera que del análisis se pueda llegar a determinar el verdadero potencial del modelo y extraer de la experiencia algunas lecciones aprendidas.

Los objetivos del análisis del modelo son los siguientes:

i. Hacer un análisis de los elementos que intervienen en la metodología de trabajo propuesto por FUNDEMI para prestar y cobrar los servicios técnicos que presta.
ii. Determinar el potencial que el mecanismo tiene para que FUNDEMI logre efectivamente cobrar por los servicios.
iii. Determinar el grado en que los cobros que puede hacer FUNDEMI puedan lograr la sostenibilidad financiera en las operaciones consideradas en la donación.

1.2 La Fundación

FUNDEMI es una institución apolítica, sin fines de lucro, con sede en el municipio de San Pedro Carchá, Alta Verapaz. La Fundación cuenta con el Programa Educativo y de Desarrollo Integral conocido como Talita Kumi, el cual gira alrededor de tres ejes de trabajo: Educación, Salud y Seguridad Alimentaria.

La fundación inició sus actividades en Alta Verapaz hace más de 25 años, por iniciativa de los Salesianos de Don Bosco. Con las experiencias obtenidas en el área Q´eqchí, se consolido la idea de conformar un programa debidamente sistematizado y con el reconocimiento legal. Este programa formó parte de un proyecto Salesiano denominado Desarrollo Rural Integrado de las Aldeas Q´eqchí de Guatemala. En 1991 surgió el Centro Talita Kumi, en San Pedro Carchá, y con la apoyo de la fundación Kelogg´s se construyó la infraestructura con ambientes de alojamiento, enseñanza y área para práctica de cultivos agrícolas.

La visión de la organización es: “Talita Kumi participa de la visión de la iglesia, ve al pueblo campesino de la región sin esclavitudes sociales, con plena libertad y conocimiento de la realidad de sí mismos, de su entorno y del país; preparados y organizados para participar dentro de la nueva era socioeconómica, de ser capaces de mantenerse de pie, aprovechar sus recursos con competitividad e inteligencia para evitar caer en nuevas opresiones. Sitúa a la población dentro del conjunto social; en donde la familia se desenvuelve con plena participación de la mujer en igualdad con el hombre, porque se cree en su capacidad para superar las barreras que hasta hoy les ha impuesto el sistema”.

La Misión ha sido definida de la forma siguiente: “Educar en forma integral a la Juventud rural de la región, para desempeñar el rol que les corresponde en su pueblo, como agentes de liberación y conducción de los procesos, para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades técnicas y económicas para encontrar soluciones. Promueve la organización comunitaria para el fortalecimiento de la capacidad local, por medio de la promoción de dirigentes debidamente capacitados para impulsar la autogestión en Educación, Salud y

Seguridad Alimentaria, como un medio para mejorar el nivel de vida de la familia campesina. Constituir un apoyo técnico a las organizaciones comunitarias en la detección, priorización, formulación y gestión de proyectos de mejoramiento de los servicios mínimos para la familia campesina".

El objetivo general de la organización es: "Promover la organización y capacidad productiva de las comunidades rurales Q´eqchí a través de la formación de agentes de cambio rural".

Los objetivos Específicos son:

i. "Ejecutar programas educativos para jóvenes, mujeres y varones indígenas Q´eqchí, para formarlos como agentes promotores del desarrollo comunitario.
ii. Organizar la Atención educativa de grupos comunitarios para fortalecer su capacidad de autogestión de pequeños proyectos de beneficio comunitario y familiar.
iii. Brindar apoyo a iniciativas de proyectos productivos y de atención a las necesidades de la población, a través de un sistema de servicios comunitarios".

La organización tiene presencia permanente en poblaciones mayoritariamente de la etnia Q´eqchí de seis municipios del departamento de Alta Verapaz (Carchá, Lanquín, Chisec, Fray Bartolomé de las Casas, Cahabón y Cobán). La población de estas áreas constituye la población meta de la organización y son personas que en su mayoría viven bajo condiciones de pobreza y extrema pobreza. Por lo general la actividad principal es la agricultura de subsistencia, con un grado mínimo de organización.

La organización tiene una Junta Directiva y de esta depende una Dirección Ejecutiva, la cual está a cargo de un Presbítero Salesiano. Del Director Ejecutivo depende el Gerente General, responsable de implementar las decisiones que se toman y administrar la organización. El organigrama detallado se presenta en el anexo 1.

Para operar, FUNDEMI cuenta con seis departamentos, estos son: Servicios Educativos, Servicios Comunitarios de Salud, Servicios Agropecuarios, Proyectos Productivos, Administrativo y Financiero.

La implementación de las actividades financiadas con la donación de AGIL está bajo la responsabilidad del Departamento de Servicios Agropecuarios y el funcionamiento del modelo se vincula estrechamente con el Programa de Crédito que está bajo la responsabilidad del Departamento de Proyectos Productivos.

1.3 El Departamento de Servicios Agropecuarios

El Departamento de Servicios Agropecuarios es el responsable de proveer servicios de organización comunitaria para el fortalecimiento de la capacidad local por medio de la promoción de dirigentes debidamente capacitados para impulsar la autogestión y sostenibilidad en seguridad alimentaria, ambiental y salud. El Departamento es un apoyo técnico par las comunidades en la detección, priorización y formulación y gestión de proyectos de mejoramiento de los servicios mínimos par la familia campesina como medio de mejorar su nivel de vida.

El Departamento de Servicios Agropecuarios tiene bajo su responsabilidad dos proyectos específicos: el Proyecto de Seguridad Alimentaria para Promover la Paz (SEGAPAZ) y el Proyecto AGIL. El Proyecto AGIL consiste en la implementación de una propuesta presentada a AGIL para la prestación de servicios técnicos a grupos de productores que reciben crédito del Departamento de Proyectos Productivos, la cual se explica con mayor detalle más adelante.

1.4 El Departamento de Proyectos productivos

El Departamento de Proyectos Productivos es responsable de proporcionar el fortalecimiento de la capacidad productiva de grupos en las comunidades por medio de la asistencia en crédito y el apoyo en capacitación administrativo – financiera. El crédito que proporciona el Departamento es otorgado con garantía solidaria y mancomunada de los mismos miembros de los grupos, lo cual les permite el acceso a este servicio.

El departamento tiene una cartera de Q. 9.0 millones. La organización trabaja con cuatro productos crediticios, estos son: Crédito a grupos asociativos, crédito a grupos de mujeres empresarias, crédito para el apoyo a proyectos productivos y crédito al personal.

El crédito a grupos asociativos esta destinado a grupos debidamente identificados y con los que se ha trabajado desde hace varios años (Cooperativas), para financiar actividades de producción y comercialización de café y cardamomo especialmente. La garantía en este caso es prendaria (maquinaria, equipo industrial o productos agrícolas) y los montos varían de acuerdo a estudios de viabilidad económica de la actividad que pretende realizar cada grupo asociativo.

El crédito a grupos de mujeres empresarias es proporcionado a grupos no menores de veinte mujeres, legalizados en comités o grupos reconocidos por la municipalidad, representados por juntas directivas integradas por siete miembros. Los montos varían entre Q. 1,000 a Q. 3,000 de acuerdo a los requerimientos de las solicitantes y a la experiencia que tengan en el manejo del crédito del grupo, el cual se establece por los ciclos trabajados. Los fondos son utilizados para desarrollar individualmente diversas actividades (agrícola, pecuaria, artesanías, comercio y otras) y el plazo máximo es de un año, el cual se denomina un ciclo. La garantía de los créditos es solidaria y mancomunada y en algunos casos, las representantes de los grupos dejan escrituras de propiedad de la tierra en depósito en las oficinas de FUNDEMI.

Esta modalidad de crédito trabaja en una forma similar a los bancos comunales. Las usuarias deben ahorrar durante cada ciclo, en cuantas de ellas mismas, un capital equivalente al 20% del monto del crédito solicitado; 10% antes de recibido el desembolso y 10% en partes mensuales durante la duración del ciclo del crédito. El capital es pagado al final del ciclo y los intereses en la mayoría de los casos son pagados mensualmente. Los pagos se hacen a la Junta Directiva y ésta realiza el pago total en la agencia más cercana del Banco de Desarrollo Rural, S.A. (BANRURAL), banco donde FUNDEMI tiene algunas de sus cuentas.
Los préstamos otorgados bajo esta modalidad devengan una tasa de interés del 18% anual. Los fondos de ahorro, son utilizados por el grupo de empresarias para otorgarse préstamos entre sí con una tasa del 30% anual.

Algunos de estos grupos han pagado una comisión del 5% del monto del crédito para asistencia técnica, la cual en algunos casos no ha sido prestada debido a limitaciones de personal.

Los facilitadores de crédito (de la institución) apoyan todo el proceso de identificación de grupos, evaluación, concesión y recuperación de créditos. Así mismo desarrollan una actividad de capacitación y fortalecimiento organizativo y de manejo administrativo del grupo. Se espera que después del primer ciclo las usuarias tengan la capacidad administrativa y contable para llevar el control individual de créditos, ahorro, abonos y pagos de cada una de las usuarias.

El crédito de apoyo a proyectos productivos es proporcionado a grupos no menores de veinte hombres y mujeres, legalizados en comités o grupos reconocidos por la municipalidad, representados por juntas directivas integradas por siete miembros.

Los montos varían entre Q. 1,000 a Q. 3,000 de acuerdo a los requerimientos de los solicitantes y a la experiencia en el manejo del crédito del grupo, la cual se establece por los ciclos trabajados.

Las condiciones crediticias son las mismas que en el crédito para grupos de mujeres empresarias. En este producto crediticio es obligatorio el pago del 5% por concepto de asistencia técnica, la cual la pagan al momento de recibir el primer desembolso. Este crédito no tiene un componente de ahorro. La tasa de interés para este tipo de créditos es de 24% anual y los intereses son pagados mensualmente por los usuarios a la Junta Directiva del grupo quienes son los encargados de realizar el pago global en la caja de FUNDEMI. Los agentes de crédito en ningún momento manejan fondos por cobros o desembolsos.

El crédito al personal es un servicio que tiene la Fundación, como apoyo al personal. Las solicitudes son analizadas y los montos proporcionados van de acuerdo al tiempo de trabajo, salario, objeto de la inversión y la responsabilidad del empleado. La garantía generalmente es fiduciaria y la tasa de interés es entre 15 y 24%. Los pagos se hacen por cuotas mensuales de acuerdo al convenio establecido en cada caso.

1.5 La Donación de AGIL

FUNDEMI ha venido trabajando en capacitación del recurso humano local, a través de la formación de agentes de cambio y el trabajo con grupos en el área rural. Así también ha venido apoyando a los grupos de productores con financiamiento para las actividades productivas, lo cual les permite llevar a la práctica los conocimientos que se les transmiten.

Congruente con el trabajo realizado y frente a la necesidad de proveer a los grupos de productores que han venido siendo formados en el campo, FUNDEMI propuso prestar servicios técnicos a los grupos de productores ya organizados y que tienen acceso a servicios financieros de los municipios de San Pedro Carchá y Chisec. Para el logro de lo anterior, se contrataría personal técnico para las oficinas de San Pedro Carchá y Chisec y se proporcionaría equipo de transporte, capacitación y algunos gastos de funcionamiento.

La propuesta planteó prestar servicios técnicos a los grupos de productores que tienen acceso a los servicios financieros de FUNDEMI. Los productores pagarían una comisión del 5% del monto del crédito para cubrir el costo de los servicios técnicos y además dos puntos de la tasa de

interés serían destinados para el mismo fin. Los servicios técnicos a prestar incluirían: capacitación, asistencia técnica, comercialización, monitoreo y evaluación. Las principales actividades productivas que serían apoyadas eran café y cardamomo.

Cada Técnico Agropecuario capacitaría a promotores voluntarios de quince comunidades en, quienes serían el contacto directo entre el técnico y la comunidad. Cada grupo se conformaría de un número promedio de 25 personas y podría haber dos grupos por comunidad. Los servicios técnicos de comercialización serían ligados con la asistencia técnica en producción.

La metodología de trabajo propuesta por FUNDEMI y el mecanismo de recuperación del costo de los servicios técnicos, le permitía proyectar la recuperación de los costos del servicio en el Tercer año de operación.

El objetivo general de la Donación fue: "Fortalecer la capacidad institucional para la provisión de servicios técnicos autosostenibles dirigido a productores agropecuarios".

Los objetivos específicos fueron:

i. "Implementar un sistema de servicios técnicos privados auto sostenible.
ii. Facilitar el acceso a servicios técnicos a un mayor número de productores agropecuarios.
iii. Validar el modelo de servicios técnicos de FUNDEMI, en un mercado de servicios técnicos privados".

II EL MODELO DE ATENCIÓN DE USUARIOS

2.1 La propuesta original

El modelo original planteado en la propuesta de FUNDEMI estableció la prestación de servicios técnicos para grupos de usuarios de crédito. Los grupos de productores serían atendidos mediante un modelo de cascada, en el cual participarían cuatro técnicos agropecuarios, quienes serían responsables de atender a uno o dos promotores voluntarios en cada una de 15 comunidades atendidas por cada técnico. En cada comunidad habría uno o dos grupos formados por 25 productores cada uno. Los promotores voluntarios, serían personas de la comunidad que ya han sido formadas por los programas educativos de la organización. Los promotores voluntarios serían el enlace entre los técnicos agropecuarios y los productores usuarios de los servicios de asistencia técnica.

Este modelo fue aplicado en un principio y luego se dejó de aplicar de esa forma. La razón principal para no aplicarlo fue la pérdida del concepto de voluntariado, ya que los facilitadores voluntarios no dedicaban el tiempo necesario para transmitir la capacitación, al no recibir ninguna remuneración o incentivo para hacerlo. Derivado de la falta de motivación, la información transmitida por los técnicos agropecuarios a los promotores, no era transmitida adecuadamente a los productores o no era transmitida en su totalidad. Además de esto, se incurría en costos elevados pago de transporte y alimentación de los promotores voluntarios, que con periodicidad mensual acudían a capacitación

Por otra parte, en el inicio de la implementación de la propuesta, no se tuvo claridad sobre la misma dentro de los cuadros de la organización y la atención prestada a la misma fue muy limitada.

La primera de las causas mencionadas ha sido una constante en otras aplicaciones de modelos de cascada con voluntarios en otros sectores, tales como el de salud y educación. Es importante mencionar que estos modelos de cascada cumplieron su función para aumentar cobertura de servicios en la década de los ochentas.

2.2 El modelo actual

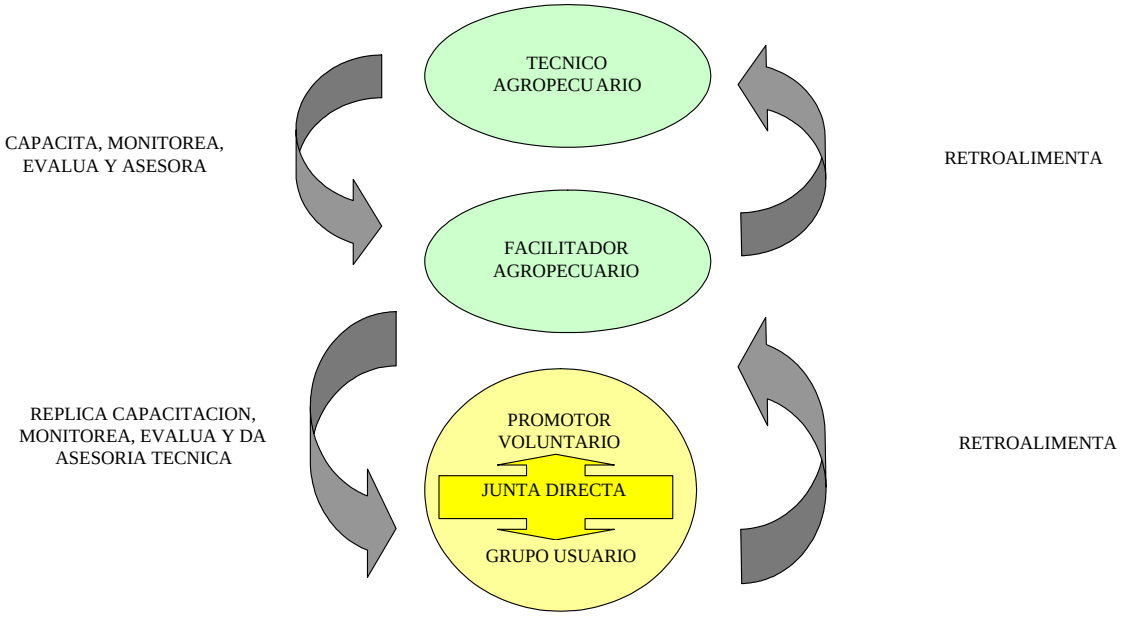
2.2.1 Descripción del modelo

El modelo que actualmente se está utilizando cambió la figura del Facilitador Voluntario por un Facilitador que recibe una compensación económica equivalente a medio tiempo (Q. 500.00 por mes). Con este incentivo, el Facilitador dedica tiempo a las funciones que tiene previstas y las directrices técnicas de los técnicos agropecuarios fluyen de mejor manera a través de dicha persona y llegan a las juntas directivas y miembros de los grupos.

Con el modelo propuesto y ajustado (anexo 2), FUNDEMI ha contratado cuatro técnicos agropecuarios, responsables de proporcionar los servicios técnicos. Uno de los técnicos agropecuarios desempeña también funciones de coordinador del equipo y reporta directamente al Gerente de Servicios Agropecuarios. Cada uno de los técnicos agropecuarios tiene bajo su responsabilidad a cinco facilitadores y cada uno de estos atiende ocho grupos formados por alrededor de 25 productores por grupo, para hacer un total de 1,000 productores por Facilitador. Los miembros de cada grupo seleccionan a uno de ellos para que desempeñe la función de Promotor Voluntario como apoyo al Facilitador, para que le de seguimiento en la misma comunidad a las recomendaciones que éste le proporciona a los miembros de su grupo. Es importante mencionar, que los servicios técnicos en este nivel son entregados por grupo y no en forma individual.

En este modelo, el Técnico Agropecuario es responsable de capacitar a los facilitadores agropecuarios en los temas que es necesario orientar a los productores. Además el Técnico Agropecuario monitorea, evalúa y asesora el proceso. El Facilitador capacita al Promotor Voluntario, a la Junta Directiva y a los usuarios de los servicios (miembros de los grupos) de cada grupo y monitorea lo que se realiza, evalúa y proporciona asistencia técnica puntual cuando está dentro de su competencia. Si el Facilitador no puede abordar un problema, el caso o casos serán atendidos por el Técnico Agropecuario. En todos los niveles hay un proceso de retroalimentación de abajo hacia arriba; es decir de los usuarios del servicio y promotores voluntarios a los facilitadores y de estos a los técnicos agropecuarios (figura 1).

FIGURA 1
MODELO DE ATENCIÓN A USUARIOS



2.2.2 Forma de funcionamiento

2.2.2.1 Proceso de crédito

Como ya se mencionó, los servicios técnicos proporcionados por FUNDEMI están ligados estrechamente a los servicios financieros que presta. En tal razón, antes de recibir los servicios técnicos, los grupos de productores pasan por todo el proceso promoción, planificación y formalización de crédito. Esta etapa es realizada por el Departamento de Proyectos Productivos. El proceso es el siguiente:

a. Se realiza una actividad de identificación de grupos para ejecutar proyectos sociales, o con otros tipos de asistencia técnica. La mayoría de los que actualmente tienen financiamiento han estado trabajando en otros proyectos con la fundación durante varios años.
b. Se establece el requerimiento de financiamiento por un grupo de entre veinte y treinta personas.
c. Con el apoyo de promotores de la Fundación, el grupo se formaliza, por medio de reconocimiento en la Municipalidad y/o en la Gobernación departamental. Se conforma una Junta Directiva y se habilita un libro de actas con la debida autorización.
d. Se formaliza una solicitud de crédito a FUNDEMI, llenando los requerimientos establecidos. (Identificación del grupo, nombre de los integrantes, copias de cédulas de vecindad, destino de financiamiento, monto del financiamiento y otros).
e. El promotor de crédito hace un análisis de la solicitud, realiza un estudio socio económico del grupo y revisa garantías si es el caso.

f. Personal del Departamento de Proyectos Productivos realiza un proceso de capacitación con charlas pre-crédito, las cuales incluyen: aspectos de organización y liderazgo, aspectos productivos y de inversión; y aspectos administrativos y condiciones del financiamiento.
g. El Promotor de Crédito aprueba en forma preliminar el crédito y la aprobación es corroborado por la Gerencia de crédito. Se toman como factores importantes para la aprobación del financiamiento (Historial de crédito, destino de los fondos, actitud de solidaridad, capacidad de pago, grado de interés del grupo y garantías cuando es el caso)
h. Se cobra el costo de asistencia técnica, el cual se ha establecido en 5% sobre el monto del préstamo otorgado. En algunas ocasiones se financia con el crédito y es descontado del mismo y en otras es pagado por los productores previo a recibirlo.
i. Se hace el desembolso del fondo global para el grupo.
j. Se entrega el fondo individual a cada miembro del grupo, previa firma de cada uno en el libro de actas del grupo como recibo del préstamo individual y compromiso de pago.

2.2.2.2 Proceso de servicios técnicos

Una vez los grupos de productores han pasado por el proceso de crédito, entonces principia el proceso de prestación de servicios técnicos. Los pasos previos a estos son:

a. En las charlas pre-crédito se ha informado ya a los usuarios de los servicios de crédito que se cobrará 5% sobre el monto del crédito para pago de capacitación y asistencia técnica. Inicialmente se había considerado destinar dos puntos de la tasa de interés también, pero finalmente se decidió no hacerlo.
b. Al momento de recibir el primer desembolso, los usuarios pagan el valor del servicio de capacitación y asistencia técnica.

Después de estos pasos previos se inicia el proceso de prestación de servicios técnicos. En primer lugar se realiza el diagnóstico grupal. En este diagnóstico, que es al nivel de comunidad, los participantes presentan sus necesidades de capacitación y asesoría técnica, incluyendo recursos con los que cuenta la comunidad. El diagnóstico es participativo, a través de reuniones por grupo. Se identifican los recursos y necesidades del grupo para entrar a ejecutar el proyecto productivo financiado. Se conocen los destinos del crédito para enfocarse más en los mismos. El primero año se hace un diagnóstico general y en años posteriores se hace solamente un diagnóstico de necesidades de acuerdo a las actividades productivas que se financian.

Después del diagnóstico se lleva la asistencia técnica a los productores; y para esto, normalmente en la Fundación se utiliza una metodología en cascada que fue validada por la Fundación con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La metodología consiste en la aplicación de módulos de capacitación a facilitadores con el fin que estos adquirieran un mejor nivel sobre diversos temas y estuvieran en condiciones de trasladarlos a los productores. Sin embargo, los módulos no se utilizaron totalmente porque no todo es aplicable y por lo tanto, se utiliza solamente en los temas que los técnicos agropecuarios quieren trasladar a los productores.

Actualmente, los técnicos agropecuarios capacitan a su equipo de facilitadores haciéndolos converger en un punto conveniente. Los temas en que se capacita a los facilitadores son: producción agrícola, pecuaria y comercialización. Por lo general los técnicos agropecuarios

acompañan a los facilitadores al campo con el propósito de monitorear y retroalimentar la capacitación que se ha impartido anteriormente y orientar de mejor manera la forma en que entregan los servicios técnicos a los productores. Los técnicos agropecuarios utilizan también parte del tiempo a actividades para apoyar la comercialización. El tiempo que dedican a esto actualmente es poco y la Gerencia del Departamento considera y está tratando de que dediquen más tiempo al apoyo en la comercialización y cada vez menos tiempo a la asistencia técnica en la producción.

Los facilitadores, visitan en promedio a los grupos en las comunidades tres veces por mes, de acuerdo a la programación que se establece, aunque también puede realizar otras visitas si es necesario. En las visitas que el Facilitador hace a los grupos, traslada al Promotor Voluntario, la Junta Directiva y miembros del grupo, los temas en que ha sido previamente capacitado por el Técnico Agropecuario. Los facilitadores son el enlace entre el grupo y el Técnico Agropecuario.

En la visita a la comunidad, los facilitadores visitan los proyectos en las de cada comunidad y proporcionan asistencia técnica personal en las mañanas cuando es necesario y en la tarde se imparte la capacitación. Las charlas que se imparten cubren temas de principios de comercialización, importancia del establecimiento de plantaciones orgánicas, planes profilácticos en producción animal. Así mismo se hace la planificación para la siguiente visita. Esta forma de trabajo permite cubrir una comunidad cada día y uno o dos grupos que en ellas. Cuando hay problemas que los facilitadores no pueden resolver son apoyados por el Técnico Agropecuario responsable.

Como parte del proceso de monitoreo y evaluación de las acciones desarrolladas, los facilitadores cuentan con formatos que llenan después de cada actividad y que se avalan con la firma de los participantes. Los informes de los facilitadores a final de mes son entregados para su análisis y consolidación a cada técnico agropecuario, quienes luego los trasladan a la Gerencia del Departamento de Servicios Agropecuarios, para la consolidación final y elaboración del informe trimestral.

En cada uno de los grupos durante la actividad de capacitación y en las visitas con productores específicos, se proporcionan recomendaciones relacionadas con la asistencia técnica. El promotor voluntario es el responsable de darle seguimiento a las recomendaciones brindadas por los facilitadores, así como también cumple la función de ser enlace con el Facilitador. La ventaja de esto es que los facilitadores generalmente son vecinos de la misma comunidad o de comunidades vecinas.

III RESULTADOS DEL MODELO

3.1 Población atendida

La donación adjudicada por AGIL principio a ejecutarse en enero de 2001 y a diciembre de 2002 llegó a atender 2,091 productores atendidos (1,099 mujeres, 992 hombres) en 76 grupos de 59 comunidades.

En el principio de la implementación, la organización no se trabajó bajo el enfoque del cobro de los servicios, sino que inició la ejecución bajo la modalidad de trabajo que tradicionalmente realiza la Fundación. La modalidad de trabajo tradicional es la prestación de servicios cubierta por fondos de un proyecto o de la misma organización sin considerar ningún pago por los servicios.

En tal razón de enero de 2001 a febrero de 2002 no se incorporó ningún productor bajo la modalidad de cobro de los servicios. A finales de 2001 AGIL cuestionó esta situación y como una respuesta a tal cuestionamiento FUNDEMI principió a implementar la iniciativa tal como estaba previsto. El único cambio que se dio fue la no consideración de los dos puntos de la tasa de interés que iba a ser destinada también al pago de servicios técnicos.

En las charlas pre-crédito se principió a informar a la población del pago de la comisión del 5% por concepto de capacitación y asistencia técnica. Hubo alguna reacción negativa; sin embargo, fue aceptada y de esa cuenta se han venido incorporando productores a esta modalidad en las agencias de Chiséc y San Pedro Carchá.

En el cuadro 1 puede verse la incorporación mensual de productores. De marzo de 2001 a junio de 2003 se han incorporado 3,270 productores organizados en 129 grupos, con un promedio de 25 productores por grupo. Del total de participantes el 52.5% son mujeres y el 47.5% hombres.

Los resultados de incorporación indican que hasta junio de 2003 habían 129 grupos, equivalentes al 80.6% del total previsto en el modelo total que considera 160 grupos (anexo 2). Sin embargo, el modelo completo que se plantea incluye a 20 facilitadores y solamente han sido contratados 18.

Sin embargo, puede verse también que el ritmo de incorporación de productores ha disminuido paulatinamente. Si se cuenta el número de productores incorporados entre marzo de 2002 a febrero de 2003 se incorporaron 2,329 productores organizados en 85 grupos con un promedio por grupo de 27 productores. Entre julio de 2002 y junio de 2003 se incorporaron 1,533 productores organizados en 68 grupos con un promedio de productores por grupo de 22. Según funcionarios de FUNDEMI la disminución se debe a las dificultades económicas de la región, derivadas de la disminución de precios del café, actividad importante en la economía de la región.

CUADRO 1
INCORPORACIÓN DE PRODUCTORES
- Marzo 2002 a Junio 2003 -

Mes y año	Grupos	Usuarios			Promedio Usuarios/ Grupo
		Mujeres	Hombres	Total	
Marzo de 2002	5	89	54	143	29
Abril de 2002	31	398	532	930	30
Mayo de 2002	19	196	293	489	26
Junio de 2002	6	147	28	175	29
Julio de 2002	6	78	49	127	21
Agosto de 2002	1	0	36	36	36
Septiembre de 2002	3	71	0	71	24
Octubre de 2002	3	81	0	81	27
Noviembre de 2002	2	39	0	39	20
Diciembre de 2002	0	0	0	0	
Enero de 2003	2	38	0	38	19
Febrero de 2003	7	47	153	200	29
Marzo de 2003	16	209	145	354	22
Abril de 2003	7	61	62	123	18
Mayo de 2003	16	222	105	327	20
Junio de 2003	5	40	97	137	27
TOTAL	**129**	**1,716**	**1,554**	**3,270**	**25**

FUENTE: Elaboración propia con registros del Departamento de Servicios Agropecuarios.

3.2 Resultados financieros

El mecanismo de cobro de los servicios técnicos, a través del pago de una comisión del 5% del monto total otorgado en crédito, ha permitido a FUNDEMI cobrar por los servicios. En efecto, FUNDEMI no cobró por los servicios prestados durante el año 2001. En el año 2002 cobró un monto de 207,207 y entre enero y junio de 2003 cobró 82,461. La organización ha cobrado entre marzo de 2002 y junio de 2003 un monto de Q. 289,668. Este cobro lo ha hecho a productores que recibieron Q.5, 793,365.

No fue posible relacionar la información de ingresos de la contabilidad con el número de usuarios atendidos, el monto de crédito y la comisión cobrada, ya que la información que tenía el Departamento de Servicios Agropecuarios, que lleva el avance físico no la tenía completa. Sin embargo, si se analiza la información parcial que incluye comisión cobrada y número de usuarios, se encuentra que se atendió a 3,270 usuarios de 129 grupos con un promedio de crédito de Q. 1,490 por usuario (cuadro 2).

Al relacionar los resultados de ingresos con los costos que la prestación de los servicios representan, los resultados son interesantes, ya que aún cuando actualmente no se cubre el 100% de los costos de los servicios, cubre una buena proporción y muestra que haciendo ajustes puede en el futuro generarse un sistema que permita a organizaciones como FUNDEMI prestar

servicios técnicos y sostenerlos en el largo plazo al poderlos pagar con los propios ingresos de los que usan los servicios.

CUADRO 2
MONTO DE CRÉDITO Y COMISIÓN COBRADA A PRODUCTORES INCORPORADOS
- Marzo 2002 a Junio 2003 –

MES / AÑO	Total Usuarios	Monto de Crédito	Comisión Cobrada	Promedio de Crédito/ Usuario
Marzo de 2002	143	187,000	9,350	1,308
Abril de 2002	930	1,624,300	81,215	1,747
Mayo de 2002	489	632,340	31,617	1,293
Junio de 2002	175	224,500	11,225	1,283
Julio de 2002	127	190,600	9,530	1,501
Agosto de 2002	36	36,000	1,800	1,000
Septiembre de 2002	71	93,200	4,660	1,313
Octubre de 2002	81	107,300	5,365	1,325
Noviembre de 2002	39	54,500	2,725	1,397
Diciembre de 2002	0	0	0	0
Enero de 2003	38	59,100	2,955	1,555
Febrero de 2003	200	255,900	12,795	1,280
Marzo de 2003	354	515,900	25,795	1,457
Abril de 2003	123	224,100	11,205	1,822
Mayo de 2003	327	477,800	23,890	1,461
Junio de 2003	137	189,420	9,471	1,383
TOTAL	3,270	4,871,960	243,598	1,490

NOTA: La información de comisión cobrada no coincide con la registrada en la contabilidad y que es la que se presenta en el cuadro 3 (Q. 289,668.26), debido a que el Departamento de Servicios Agropecuarios que lleva la información de avance físico no tenía registrada toda la información. Sin embargo, la información presentada en este cuadro muestra la tendencia.

FUENTE: Elaboración propia con registros del Departamento de Servicios Agropecuarios.

El cuadro 3 se muestra una comparación de ingresos y gastos de la actividad para 2001, 2002 y el período enero – junio de 2003. Los ingresos y gastos son los que están registrados en la contabilidad de FUNDEMI y podría tener una pequeña variación con relación a los datos de los cuadros 1 y 2 presentados anteriormente. Los datos de este cuadro son los proporcionados por el Departamento Financiero y solamente se incluyó el dato de depreciación de las cuatro motocicletas que son utilizadas para la movilización del personal, sobre la base de una vida útil de cinco años.

En el año 2001 se generó un déficit equivalente al monto de los gastos, ya que no hubo ingresos por falta de implementación del cobró de los servicios. En el año 2002 se generó un excedente

por Q. 36, 932. En el período enero – junio de 2003 se volvió a generar un déficit de Q. 43,384, el cual se debe a que durante 2003 se ha observado una reducción en el número de grupos que ha solicitado crédito.

Con fines de comparación, se incluye en el cuadro 3 una estimación bajo el supuesto de que el modelo se utilice plenamente, tal como está planificado; es decir con 20 facilitadores que atienden ocho grupos cada uno y que cada grupo está formado por 25 productores que obtienen un crédito de Q. 1,500 cada uno. Los gastos se han proyectado para 12 meses de acuerdo al nivel de gastos incurridos de enero a junio, más un incremento de 10% por la inclusión de de dos facilitadores más y el mayor volumen de trabajo por la atención de más grupos y productores. Con estas condiciones se obtiene un excedente de Q. 24, 215.

Relacionando los ingresos con los gastos, se encuentra que el modelo de la Fundación tiene potencial de generar los ingresos para su sostenimiento. Para lograr esto habrá que tomar medidas que mejoren la eficiencia y se logre atender en forma apropiada al número de grupos y de productores previsto.

CUADRO 3
ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS PARA DIFERENTES ESCENARIOS

CONCEPTO	Ene – Dic 2001	Ene – Dic 2002	Ene – Jun 2003	Nivel planificado
Ingresos	0.00	207,207.00	82,461.26	300,000
Gastos				
- Sueldos y salarios	85,221.68	90,231.68	100,959.97	222,111.93
- Prestaciones laborales	24,190.68	28,278.98	2,761.80	6,075.96
- Viáticos	12,010.05	8,921.84	0.00	0.00
- Vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00
- Mantenimiento y reparación de vehículos	7,402.15	7,261.02	9,404.50	20,689.90
- Combustibles y lubricantes	6,087.66	11,489.52	2,775.00	6,105.00
- Equipo para motoristas	4,260.00	0.00	0.00	0.00
- Gastos de capacitación	4,093.55	3,167.06	68.00	149.60
- Evaluación del modelo	30.00	0.00	0.00	0.00
- Papelería y útiles	18.00	0.00	0.00	0.00
- Comisión Administrativo manejo cuenta	0.00	272.46	0.00	0.00
- Depreciación de vehículos	13,768.13	20,652.20	10,326.10	20,652.20
Total Gastos	157,081.90	170,274.76	126,295.37	275,784.59
Excedente	-157,081.90	36,932.24	-43,834.11	24,215.41

FUENTE. Elaboración propia con datos del Departamento Financiero de FUNDEMI.

3.3 Logros y hechos relevantes

El principal logro en la implementación de la iniciativa de FUNDEMI para prestar servicios técnicos ha sido la implantación del mecanismo de cobro.

En efecto, el mecanismo de cobro de los servicios es uno de los elementos más difíciles de lograr, ya que en primer lugar, la población objetivo tiene dificultades para concebir el cobro de estos servicios, ya que o no los ha tenido nunca o si los tuvo en el pasado han sido entregado en forma gratuita por parte del Estado, de la misma organización u otras organizaciones.

Además de la aceptación del cobro de servicios, el mecanismo es el que permite concretar el cobro. En este caso, FUNDEMI cuenta con un Programa de Crédito que ha venido trabajando con grupos de productores bajo condiciones muy similares a las del mercado para este tipo de operaciones crediticias.

En tal sentido, el Programa de Crédito ha generado una base de clientes lo suficientemente grande que permitirá en el futuro desarrollar y consolidar en el Departamento de Servicios Agropecuarios de la Fundación, la iniciativa generada en el marco del Proyecto AGIL.

Otro logro importante ha sido el hecho de que al interior de la organización, los principales cuadros gerenciales relacionados con la iniciativa, han interiorizado el concepto de generar un sistema de servicios técnicos que cobre por los servicios. Además, están considerando que el mismo es viable y constituye una solución a problemas de la sostenibilidad de servicios a la población pobre.

3.4 Problemas y limitantes

Entre los problemas y limitantes más importantes que afectan la ampliación del modelo de prestación de servicios, se han identificado unas en el ámbito interno de la organización y otras del ámbito externo; es decir en el entorno.

En el ámbito interno destaca: las dificultades en la prestación de la asistencia técnica a los grupos de productores y el momento en que entra el Técnico Agropecuario en el proceso del crédito. En el ámbito externo destacan: la dificultad de disponer de personal técnico apropiado para prestar servicios en idioma Q´eqchí y la existencia de programas y proyectos con visión netamente asistencialista de parte de otras organizaciones en la región.

La dificultad de proporcionar la asistencia técnica ha sido una experiencia durante la implementación de la propuesta presentada a AGIL. Generalmente, los técnicos están en el campo realizando lo que deben de hacer menos tiempo del que se prevé y se dispersan en acciones de todos los días y emergencias que van surgiendo en lo cotidiano. Parece ser también, que la supervisión de actividades es débil, derivada por supuesto de la gran cantidad de actividades administrativas que tiene bajo su responsabilidad la Gerencia del Departamento de Servicios Agropecuarios. La concentración en actividades burocráticas le resta tiempo para dar

orientación técnica a quienes llevan los servicios y a supervisar que estos cumplan con sus funciones en la forma apropiada y dentro de la filosofía de la iniciativa.

En tal razón, hay grupos que han pagado por los servicios técnicos y no han recibido estos servicios o los han recibido en forma inoportuna e insuficiente. Este problema es importante de tomar en cuenta de inmediato, por cuanto, el no proporcionar los servicios o no proporcionarlos en forma apropiada reducirá la credibilidad de la organización en general y hará que el producto que se está ofreciendo (servicios técnicos) se agote.

Otra limitante detectada y que incide directamente en la calidad del servicio que se proporciona al usuario, la constituye el hecho de que durante la etapa pre-crédito, que es donde el personal del Departamento de Proyectos Productivos comienza a tener contacto con los grupos, se orienta y se planifica el crédito y no hay participación de los técnicos agropecuarios. Esta situación determina que no se incorporen algunos aspectos relacionados con las actividades productivas que se proyectan financiar. Después de que el grupo ha recibido los fondos, el técnico agropecuario entra en contacto con el mismo y ya no tiene opciones para sugerir o recomendar sobre las actividades financiadas.

Lo mencionado en el cuadro anterior, se debe en buena parte, a que no se tiene una total definición de los productos que se ofrecen; es decir, el personal tiene una concepción muy propia de lo que debe hacer. Falta entonces una sistematización de lo que hay que hacer y que esto sea conocido y dominado por el personal, tanto técnicos agropecuarios, como facilitadores. Además, los grupos de productores, deben de conocerlo bien.

La disponibilidad de personal técnico para proporcionar los servicios en idioma Q´eqchí es limitado en la región. Es limitado tanto en su experiencia, como en la visión que normalmente los técnicos tienen en este campo. La visión predominante es la prestación de servicios en la forma tradicional, caracterizada por tener un enfoque más de capacitación con contenidos generales, que orientado a la solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades y con vinculación al mercado de productos.

En el área realizan actividades varias organizaciones, algunas de ellas con apoyo internacional considerable. La capacidad económica de estas organizaciones les permite pagar bien al personal, de tal manera que las organizaciones que no cuentan con suficiente apoyo externo o que tratan de impulsar procesos de sostenibilidad, enfrentan el problema de disponibilidad de personal y su permanencia en la organización.

La existencia de programas y proyectos en la región que tienen una visión asistencialista afecta la disposición de la población objetivo para llevar adelante la iniciativa. Todas estas organizaciones no cobran por los servicios que proporcionan y algunas de ellas les donan además, insumos y hasta les pagan para que asistan a las reuniones de capacitación.

Esta situación ha limitado bastante el desarrollo de la propuesta de AGIL; sin embargo, la presencia y credibilidad de FUNDEMI han sido factores determinantes para que se continúe por buen camino.

3.5 Potencial del modelo

El modelo presenta un potencial considerable y el mismo se ha venido concretando a partir de marzo de 2002 cuando se principió a incorporar el concepto de cobrar por los servicios. Hasta ahora se está aprovechando solamente la parte de capacitación y asistencia técnica a los grupos de productores y está pendiente aún de implementar la asistencia técnica en la comercialización de la producción, tema que permitirá al modelo concretar todo el potencial que tiene.

En este sentido, se puede decir que los planes futuros de la organización en el corto plazo, es proporcionar esta asesoría y se estima que en el caso concreto del cardamomo se pueda por efecto de la asistencia técnica lograr un precio incremental mínimo de Q. 20.00 / quintal con relación al precio que generalmente pagan los intermediarios en la zona. De este monto, se prevé que el productor pague Q. 5.00 (equivalente al 25% del incremento) a FUNDEMI por concepto de servicios técnicos y se quede con Q. 15.00.

Esto aplicado a la totalidad de productores permitirá generar ingresos que reducirán la brecha de ingresos y costos en el corto plazo y permitirán la autosuficiencia en el futuro.

IV ANÁLISIS AL INTERIOR Y EXTERIOR DEL MODELO

Se realizó un ejercicio dentro de FUNDEMI para analizar el modelo de prestación de servicios bajo la modalidad de cobro de los mismos, con el personal de los demás departamentos. Para esto se identificaron las fortalezas y debilidades al interior del modelo y las oportunidades y amenazas al exterior del mismo. En este ejercicio participaron 31 empleados de la Fundación, incluyendo funcionarios superiores y cuadros medios. Los resultados obtenidos son los siguientes:

4.1 Fortalezas

a. Al nivel gerencial hay coordinación entre los departamentos de Servicios Agropecuarios y el de Proyectos Productivos, que están directamente involucrados.
b. En el campo la población tiene una buena imagen institucional de FUNDEMI.
c. Se cuenta con material de capacitación validado en el Proyecto PROCAR.
d. Se cuenta con recurso humano calificado en el área agropecuaria, con facilitadores identificados con la comunidad y bilingües.
e. Se aplica una metodología de cascada en la cual FUNDEMI tiene la experiencia, utiliza recurso humano local y permite lograr una mayor cobertura y menores costos.
f. FUNDEMI cuenta con un Programa de Crédito que permite formar la base de clientes de servicios técnicos, servicios que a su vez pueden apoyar la recuperación de créditos.
g. El modelo tiene potencial de generar los ingresos para cubrir los costos y ya ha sido aceptado por la población usuaria de los servicios.

4.2 Debilidades

a. Los servicios técnicos que se prestan no están debidamente sistematizados para continuar prestándolos en forma homogénea.
b. El modelo aún no es sostenible y depende directamente de los resultados del Programa de Crédito.
c. No hay un buen nivel de coordinación al nivel operativo entre el Departamento de Servicios Agropecuarios y el Departamento de Proyectos Productivos.
d. No se tiene una integración de los asesores técnicos en el proceso de planificación del crédito.
e. Hay deficiencias en la calidad de la asistencia técnica, especialmente en algunos campos donde no hay capacidad de prestarla o hay limitaciones fuertes, ya sea por el campo de trabajo o por la distancia.
f. Se presentan problemas en la selección de personal técnico, especialmente al nivel de facilitadores, afectando también el nivel de la compensación económica que reciben.
g. Hay limitaciones en el personal técnico para responder a la demanda de servicios.

4.3 Oportunidades

a. La globalización económica demanda mayores niveles de modernización y diversificación de la producción, lo cual aumenta la demanda de servicios técnicos.
b. En la región hay diferentes organizaciones que trabajan, lo cual permite en el futuro alianzas para prestar servicios y cobrar por ellos.
c. La falta de organizaciones que presten servicios con una visión más integrada al mercado permite a FUNDEMI la venta de servicios.
d. El área de acción de FUNDEMI le ofrece un mercado cautivo que puede atender.

4.4 Amenazas

a. La población que atiende es vulnerable a la situación económica y esto hace que se corran riesgos en el Programa de Crédito, tales como cambios de destino, morosidad, etc.
b. En el área hay varis instituciones que aplican un enfoque paternalista, donando insumos, pagando a los productores para que dediquen tiempo a capacitación y prestando servicios gratuitamente.
c. Dependencia de pocas actividades productivas y falta de opciones productivas y mercados para los productos existentes.
d. Alta sensibilidad de los precios de los productos agropecuarios a las fluctuaciones del mercado internacional y fuerte nivel de manipulación de precios.
e. Bajo nivel de valoración de los servicios técnicos.

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

a. Este proyecto dentro de la Fundación es una primera experiencia que ha demostrado con los resultados alcanzados que es posible a través del cobro de servicios, hacer que estos no sean temporales y supeditados a proyectos o donaciones, sino que puedan permanecer y mantenerse en el tiempo.

b. El modelo que actualmente utiliza FUNDEMI para prestar servicios técnicos a los grupos de productores ha mostrado funcionar en forma apropiada, después de la experiencia del primer año, en que por una parte no funcionó tal como había sido planteado originalmente y por otra no hubo interés en la organización para implementarlo. La metodología propia de FUNDEMI, es el aspecto de mayor fuerza en el modelo, porque forma y utiliza el recurso humano local, asegurando un efecto multiplicador en las comunidades.

c. FUNDEMI cuenta con un Programa de Crédito que a lo largo de los años ha generado una base de clientes y que permite un mecanismo de cobro apropiado de servicios técnicos que a su vez mejoran el impacto del crédito.

d. La organización ha logrado implementar el servicio y aplicar el mecanismo de cobro, obteniendo la aceptación de la población usuaria de los servicios.

e. La iniciativa de servicios técnicos ha contado con el apoyo de los cuadros superiores de la Fundación.

f. La imagen de la Fundación y la experiencia en el desarrollo y aplicación del modelo, son factores que han coadyuvado a que las probabilidades de lograr los objetivos que se buscan.

g. Los bajos niveles de coordinación al nivel operativo ha determinado que no se compartan objetivos comunes entre los departamentos de Servicios Agropecuarios y Proyectos Productivos, generando en algunos casos competencia o desacuerdos.

h. Hay limitaciones en la Calidad de los servicios y para diversificarlos de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Esto podría limitar la capacidad de la organización para competir y afectar la sostenibilidad de los servicios.

i. Los servicios que se prestan no están bien definidos y sistematizados para que los mismos sean proporcionados en forma más homogénea y no dependiente del criterio de cada técnico o facilitador.

j. Hace falta todavía la formación de capacidad para incursionar en el campo de la comercialización de la producción, para hacer más aplicables los servicios técnicos que se prestan a los productores.

k. El área de acción de la Fundación determina que haya un mercado cautivo al cual puede extenderse en el futuro para prestar los actuales servicios y desarrollar nuevos.

5.2 Recomendaciones

a. Consolidar el modelo de prestación de servicios, para esto debe considerarse:

- La sistematización de los servicios que se prestan, de tal manera que haya una forma uniforme de aplicarse y que no haya necesidad de comenzar de nuevo cuando hay cambios de personal, situación frecuente en el área, especialmente con técnicos agropecuarios.
- La mejora en la calidad y puntualidad de los servicios, de tal manera que los usuarios de los mismos perciban los beneficios que se obtienen.
- Formar la capacidad para atender la demanda de servicios de apoyo a la comercialización de la producción de los grupos de productores.
- Prestar los servicios a los grupos a los que se les cobra y si no hay posibilidad de hacerlo no hacer el cobro.
- Consolidar primero la prestación de servicios en las oficinas de Chiséc y San Pedro Carchá y después extenderlos en forma ordenada a otras áreas.

b. Definir de mejor manera la capacitación a los grupos de productores. Para esto se debe:
- Utilizar en lo posible el material de capacitación validado con el proyecto PROCAR.
- Definir los temas a capacitar en la línea de los proyectos productivos que se están desarrollando y evitar los temas generales que no tienen aplicación práctica inmediata.

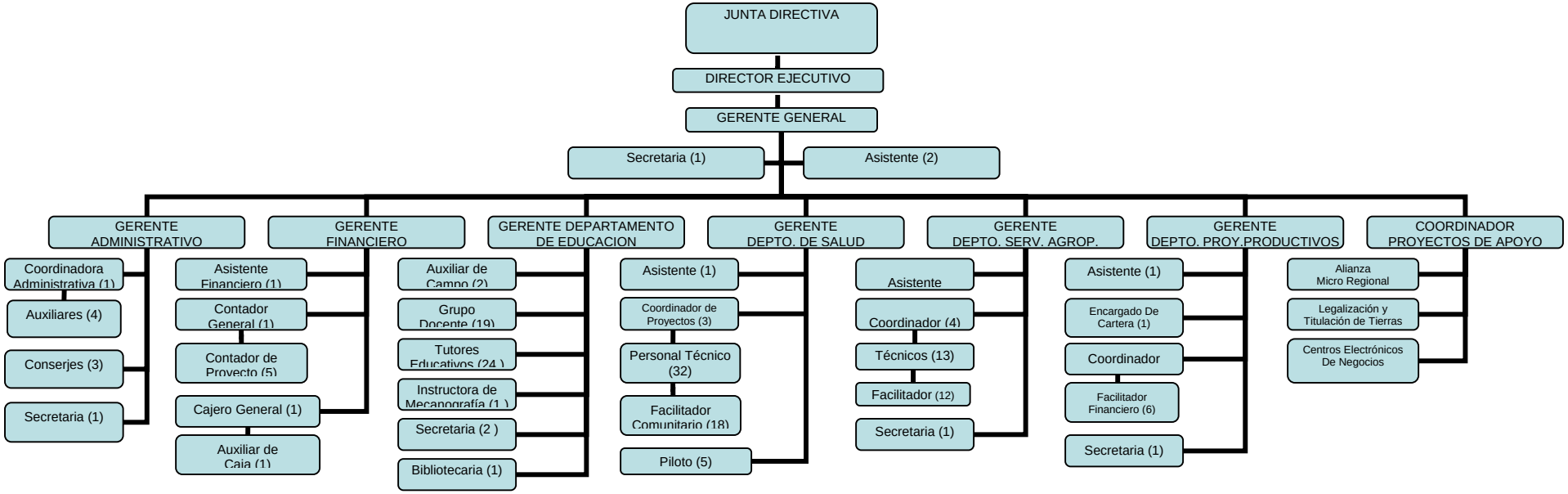
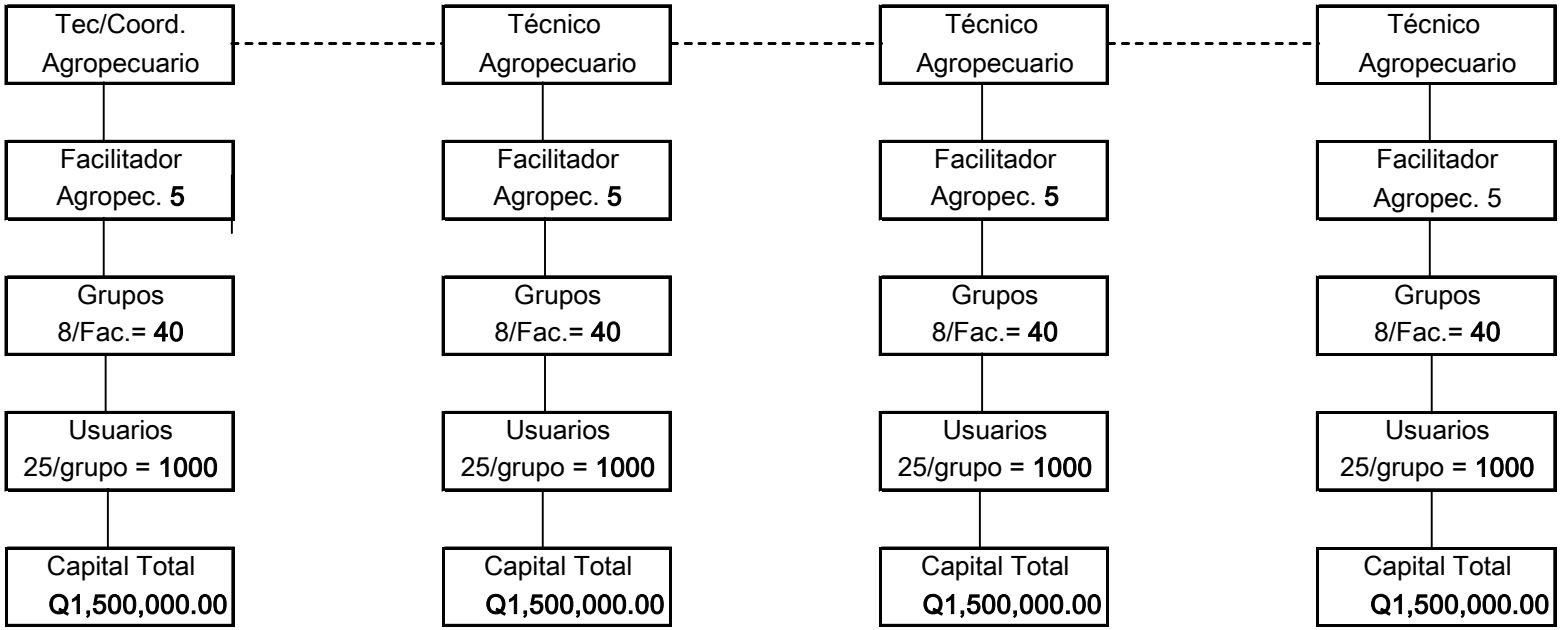
c. Buscar mejores niveles de coordinación entre el Departamento de Servicios Agropecuarios y el de Proyectos Productivos, esto incluye:
- Coordinar al nivel gerencial y al nivel operativo.
- Integrar a los asesores técnicos en la etapa de planificación del crédito.
- Realizar intervenciones orientadas a la promoción de trabajo en equipo.
- Mantener el apoyo de los cuadros superiores para consolidar la iniciativa.

d. Poner especial atención al recurso humano necesario para implementar el modelo. Es importante dar énfasis a:
- Establecer los perfiles del personal que se requiere para prestar los servicios
- Capacitar al recurso humano, especialmente en la visión que se tiene de los servicios técnicos con la modalidad de cobro de servicios.
- Vinculación al mercado.

e. Implementar el plan de negocios de la iniciativa de prestación de servicios mediante cobro de los mismos:
- Divulgar el plan entre los departamentos relacionados.
- Incluir formalmente el contenido del plan en la planificación operativa en los próximos años.
- Tomar las acciones necesarias para implementarlo.

VI ANEXOS

ANEXO 1
ORGANIGRAMA DE FUNDEMI



ANEXO 2
MODELO DE ATENCIÓN A PRODUCTORES DE FUNDEMI