



**Evaluación de los proyectos apoyados por el
Fondo Ágil, dirigidos a fortalecer procesos
productivos, de procesamiento,
comercialización y desarrollo tecnológico**

**José Luis Barbi Villar
Quito, mayo de 2005**

ÍNDICE

Objeto de la consultoría	3
Caracterización de los proyectos productivos	3
Análisis y valoración de campo de 13 proyectos	6
Metodología utilizada.....	6
Resultados de la evaluación.....	8
Conclusiones.....	14
Recomendaciones.....	16
Líneas de actuación prioritarias.....	16
Procedimientos a seguir por el Fondo Ágil	18
Actividades complementarias a desarrollar	19
Guía de apoyo para analizar las propuestas productivas	20

CUADROS

Cuadro 1 Clasificación de los proyectos según la actividad	5
Cuadro 2 Resumen de resultados de la evaluación	8
Cuadro 3 Análisis de las aportaciones de los beneficiarios	13
Cuadro 4 Guía de apoyo para el análisis de propuestas productivas	20

ANEXOS

Anexo 1 Hojas individuales de visita y valoración de los 13 proyectos	
Anexo 2 Propuesta guía para la elaboración de proyectos dirigidas al Fondo Ágil	

OBJETO DE LA CONSULTORIA

El objeto de la consultoría es evaluar los proyectos de carácter económico apoyados por la Corporación Fondo Ágil con el fin de:

- Caracterizar los proyectos en base a la información secundaria.
- Analizar y valorar una muestra de dichos proyectos.
- Delinear, con los resultados, las acciones prioritarias, los procedimientos a seguir y las acciones complementarias.

El consultor deberá entregar la siguiente información:

- Un diagnóstico de la situación actual de los proyectos y una definición de cursos posibles de acción a corto y mediano plazo para mejorar la estrategia de apoyo a estos proyectos desde el Fondo Ágil.
- Elementos de juicio para analizar las propuestas que llegan al Fondo Ágil.

CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS

Se ha realizado ya por el Fondo Ágil una caracterización de los proyectos dirigidos a fortalecer procesos productivos, de procesamiento, comercialización y desarrollo tecnológico. Las variables utilizadas hasta ahora son:

- Ubicación geográfica
- Organizaciones destinatarias
- Área de intervención
- Sexo de los participantes
- Edad de los destinatarios
- Actividad desarrollada

En mi criterio la variable “actividad” permite saber cuándo un proyecto es productivo, pero es una caracterización muy genérica que nada nos dice del proceso productivo. Creo conveniente introducir un segundo y tercer nivel de variables en los proyectos productivos que los diferencien según los procesos que tienen que desarrollar y el tipo de producto. Ello nos permitirá acercarnos a su complejidad técnica y organizativa, además de facilitarlos el tratamiento informático.

Se han definido cuatro variables en el segundo nivel, que se aproximan a las tres fases más comunes de cualquier proceso productivo:

1. Producción. Se identifica con la del sector productivo primario, es decir, con la agricultura y producción forestal, la ganadería, la minería, la pesca, caza y recolección. Los proyectos en los que se fomenta la producción primaria tendrían esta caracterización, añadiéndoles otro nivel con el tipo de producto, agrícola, ganadero, etc.
2. Procesamiento. Se identifica con el sector productivo secundario, es decir, con la elaboración de productos a partir de otros, produciéndose cambios físicos o químicos a través de la aplicación de tecnología más o menos compleja; Lo que habitualmente realiza una industria, sea esta grande o pequeña (taller). Los proyectos que realizan este proceso tendrían esta caracterización añadiéndoles otro nivel con el tipo de producto, agrario, ganadero, forestal, textil, etc.
3. Comercialización. Se refiere a actividades en la que se comercia al por mayor o menor con productos sin transformarlos, aunque si se les pueda hacer algún tipo de acondicionamiento y envasado. Los proyectos que realizan este proceso tendrían esta caracterización añadiéndoles otro nivel si es mayorista o minorista. También se le daría este nombre a la fase de venta de actividades productivas o de procesamiento cuando también se fomenta la actividad comercial.
4. Servicios. Serían las actividades tales como restaurantes, comedores y catering, todo tipo de reparaciones de plomería, albañilería, lavandería, etc., trabajo en el hogar, cuidado de enfermos, guardería, servicios sanitarios, enseñanza, etc. Los proyectos que realizan este tipo de procesos tendrían esta caracterización añadiéndoles otro nivel con el servicio específico.

De acuerdo a estos criterios los proyectos se podrían clasificar:

Si fomenta la producción primaria únicamente se clasifica como productivo de producción (agrícola, forestal.....).

Si fomenta únicamente el procesamiento se clasifica como productivo de procesamiento (agrario, ganadero, otros).

Si fomenta únicamente la comercialización se clasifica como productivo de comercialización (mayorista, minorista).

Si fomenta una actividad del sector servicios se clasifica como productivo de servicios (comedor, catering, lavandería, guardería, etc.).

Si fomenta la producción y el procesamiento se clasifica como productivo de producción y procesamiento (agrario, ganadero, piscícola...)

Si fomenta la producción y la comercialización se clasifica como un proyecto de producción y comercialización. (agraria, ganadera, etc.)

El esquema de caracterización de los proyectos, con la ampliación de los productivos a dos niveles más, quedaría, en esquema, como figura en el cuadro 1:

Cuadro 1
CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL TIPO DE ACTIVIDAD

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Productivo	Producción	Agrícola
		Ganadera
		Forestal
		Piscícola
		Minera
	Procesamiento	Agrícola
		Ganadera
		Forestal
		Piscícola
		Otros...
	Comercialización	Mayorista
		Minorista
Servicios	Varios...	
Entidades financieras		
Derechos Humanos		
Participación y democracia		
Derechos de mujeres y equidad de género		
Medio ambiente		
Fortalecimiento organizativo		
Comunicación		
Cultura		
Capacitación, educación		

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CAMPO DE 13 PROYECTOS

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para la selección de los proyectos se tomaron en cuenta las variables:

- Ubicación geográfica (7 provincias, 2 en costa y 5 en la sierra).
- Carácter urbano (5) o rural (8).
- Que hayan pasado la fase de inversión y se encuentren operando.

Una vez seleccionados se cambió alguno de ellos a criterio de los miembros del CEP por considerar de mayor interés incluir otros menos conocidos o de experiencias más novedosas.

Así pues se visitaron 13 proyectos (el 28% del total) que son los siguientes:
(Organización beneficiaria, actividad apoyada y parroquia / cantón)

IMBABURA.

1. CUY SINOR. Transformación y comercialización de cuyes. (Ibarra)
2. Mujeres comercializando a precios justos (SARA HUARMI).
Producción y comercialización de textiles. (Ibarra)

CHIMBORAZO.

3. UTOPIA. Adquisición de la canasta familiar.
4. Comunidad La Merced de Guiltus. Quesería. (Calpi)
5. Comunidad San José de Gaushi. Elaboración de embutidos. (Calpi)

COTOPAXI.

6. Barrio de PINTZE CHICO. Procesadora de alfalfa. (Toacazo)

LOJA.

7. RECCOSURE. Comercialización de productos agrarios. (Loja)
8. FUNDESCO. Fondo de crédito para pequeños comerciantes. (Loja)

PICHINCHA.

9. Asociación de promotoras populares en nutrición. Empresa de Catering. (Quito)
10. PROHOGAR. Servicios de reparación y mantenimiento para el hogar. (Quito)

MANABÍ

11. FOCAZSUN. Acondicionamiento y procesamiento de maíz. (Jipijapa)
12. Asociación de Productores de Artesanías de Tagua. Producción y comercialización de artesanías de tagua. (Sosote)

GUAYAS.

13.FOCCLHL. Acondicionamiento y procesamiento de maíz. (Pedro Carbo)

Tomando en cuenta lo solicitado en los términos de referencia se hicieron las visitas a los 13 proyectos y se sistematizó la información recibida y la situación observada a fin de presentar unos informes individuales lo más escuetos, claros y completos posibles, que contienen los siguientes datos:

1. ASPECTOS DESCRIPTIVOS.

- Nombre del proyecto.
- Breve descripción del mismo.
- Fecha, lugar y personas entrevistadas.
- Observaciones generales.
- Análisis y estudios previos.
- Descripción del proceso productivo.
- Capacitación.
- Gestión del proyecto, estructura ejecutora.
- Situación del mercado, competencia.
- Puestos de trabajo.
- Balance productivo, amortización, ahorro.
- Otras fuentes de financiación.
- Amenazas según los socios/promotores.
- Valoración según socios/promotores.

2. ASPECTOS VALORATIVOS.

- Objetivos logrados / objetivos planteados.
- Acompañamiento.
- Cohesión del grupo, deserciones.
- Participación en la gestión.
- Influencia en la economía de los socios participantes.
- Posibilidad de otros financiamiento.
- Posibilidad de crecimiento.
- Viabilidad económica.

3. RECOMENDACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN.

4. VALORACION PERSONAL, CONCLUSIONES, para el Fondo Ágil.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En el **anexo 1** se encuentran las hojas individuales de cada proyecto evaluado con los resultados y recomendaciones individuales.

En este apartado se analizan los resultados de forma conjunta para descubrir las situaciones mas comunes y las dificultades mas habituales, con el fin de orientar a la COFA sobre las pautas y procedimientos a seguir, priorizar acciones y definir actividades complementarias aconsejables, tal y como se puntualiza en los términos de referencia. En el cuadro 2 se resumen los resultados:

Cuadro 2 – RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	CUYSINOR	Sara Huarmi	UTOPIA	Merced Guitlus	S José Gaushi	Pintze Chico	RECCOSURE	FUNDESCO	D.CASA	PROHOGAR	FOCAZSUM	TROPITAGUA	FOCCLHL	Resultado suficiente B-MB
Coherencia técnica	MB	m	MB	B	reg	m	B	B	reg	m	B	B	B	62%
Estructura ejecutora	B	B	B	m	B	mm	reg	reg	B	reg	B	B	B	62%
Gestión interna	reg	reg	B	m	m	mm	B	B	B	reg	n.p.	reg	MB	42%
Gestión comercial	reg	reg	reg	m	m	mm	reg	B	reg	reg	n.p.	B	B	25%
Control contable	B	m	B	mm	B	mm	B	B	reg	m	n.p.	reg	B	50%
Amortización ahorro	?	mm	m	?	reg	mm	mm	mm	mm	mm	n.p.	mm	m	0%
Resultados económicos	?	?	B	?	m	mm	m	m	reg	m	n.p.	n.p.	m	13%
Otras financieras	si	si	si	si	si	no	no	no	si	no	si	no	si	62%
Logro objetivos	B	m	B	B	reg	mm	m	B	mm	mm	n.p.	B	reg	42%
Viabilidad económica	m	B	B	B	reg	mm	m	B	B	m	n.p.	B	reg	50%
Acompañamiento	B	B	B	m	m	mm	m	B	B	m	B	mm	B	54%
Cohesión del grupo	B	mm	B	B	B	mm	reg	B	mm	m	B	reg	B	54%

influencia economía socio	m	reg	B	B	m	mm	m	B	B	m	n.p.	reg	reg	33%
Posibilidad crecimiento	reg	m	m	reg	reg	mm	reg	reg	reg	m	B	reg	B	15%

mm : muy malo, negativo
m : poco, algo, escaso
reg : regular, mediocre

B : bueno, suficiente
MB: muy bueno, elevado
¿ : desconocido
n.p.: no procede

Análisis de cada uno de los apartados evaluados

Coherencia técnica

Un 62% de los proyectos (8) la tiene de forma suficiente, es decir, los planteamientos que hacen son lógicos y están bien dimensionados, en el resto están mal planteados por ser difícil la articulación de sus partes (4) es decir, la forma de trabajo compleja en sí misma o por inexperiencia absoluta de los beneficiarios, o bien están mal dimensionados (1) es decir, que los recursos planteados son insuficientes.

Estructura ejecutora

El 62% (8) la tiene de forma suficiente. En 3 casos aunque hay estructura, de hecho tiene un marcado carácter personal y en 2 no la tiene o recae en personas que acompañan a la organización, pero sin capacidad gestora.

Gestión interna

Solo el 42% de los proyectos (5) realiza una gestión interna (producción, personal, contabilidad y finanzas) suficiente, en un caso la gestión no existe y en el resto tiene serias deficiencias. Aun así en los 5 casos mejores se detectan fallos en aspectos concretos como análisis de costos y necesidades de personal.

Gestión comercial

El 25%, 3 proyectos, realiza una gestión comercial aceptable, en 6 no dedican suficiente tiempo a esta actividad, y en 3 no hacen o queda a la voluntad de acompañantes o amigos. Es un área que no es valorada suficientemente por lo que, en general, no están dispuestos a gastar dinero en ella.

Control contable

La mitad de los proyectos no llevan contabilidad o la llevan de forma parcial sin posibilidad de presentar balance.

Amortización y ahorro

De las seis organizaciones que elaboran balance, solo una realiza amortización de sus activos fijos, y otra es posible que lo haga. Ninguna realiza ahorro alguno (reservas). En general, ninguna se plantea la necesidad de “reponer” el desgaste de sus equipos ni perciben la necesidad de conservar el poder adquisitivo del capital de operación, menos aún el aumentarlo, aunque sin beneficios éste no es sino un planteamiento teórico.

Resultados productivos

Ya sea por el análisis del balance o bien por los datos sueltos aportados, se deduce que sólo una ha dado resultados positivos, otra está rozando el umbral de rentabilidad al igual que podrían hacerlo dos mas que no han mostrado el balance. En todo caso parte de las posibles utilidades se debe a la no amortización de los activos y a sueldos habitualmente bajos, \$ 100 – \$120 mensuales para operarios y de \$ 150 a \$ 300 para responsables-gerentes, y sin aportes al sistema de seguridad social.

Otras financieras

El 62% (8) disponen de otros recursos diferentes del Fondo Ágil: las organizaciones acompañadas por el FEPP (4) están vinculadas a Codesarrollo, una al Club Rotario, una a SWISSAID, dos a ONG europeas relacionadas con el cura europeo de su parroquia. Además dos de ellas han recibido ayudas de sus municipios y una de Ayuda en Acción.

De las 5 restantes, una no opera, y tres manifiestan están haciendo contactos para proveerse de capital de operación.

Logro de objetivos

El 42%, 5 proyectos, ha logrado cumplir una buena parte de los objetivos que se plantearon, 2 de forma muy parcial y 5 no han logrado ninguno o casi ninguno. En algún caso el objetivo planteado no permite cubrir los costos de producción.

Viabilidad económica

El 50% tiene posibilidades de ser sostenibles económicamente: 2 proyectos son en este momento autosuficientes, y otros 4 tienen posibilidades reales de serlo a mediano plazo. Respecto al otro 50%, uno puede darse como

fracasado y el resto tienen que hacer fuertes correcciones para ser viables a medio o largo plazo.

Acompañamiento

El 54%, 7 proyectos, tienen acompañamiento suficiente, de entre ellos 4 están vinculados al FEPP, 2 son fundaciones y uno el CEPAM – Quito.

De los seis restantes, uno no tiene acompañamiento ni lo necesita, 2 proyectos lo tienen de religiosos con mucha voluntad pero poca profesionalidad, 2 son asesorados por fundaciones con escasa capacidad y dudosa actitud de servicio, y uno lo fue por un grupo de profesionales con ánimo de lucro y ninguna capacidad de gestión.

Cohesión del grupo

El 54% de los grupos, 7 proyectos, tiene una organización sólida que garantiza transparencia y participación en las decisiones.

En 2 grupos la cohesión es limitada, por ser artesanos y por distanciamiento geográfico.

3 grupos (el 23%) se han dividido a raíz de haber recibido los recursos del Fondo Ágil. Las razones que aparecen como desencadenantes son variadas, un planteamiento productivo inadecuado en dos casos y una falta de colaboración en el otro. Las razones subjetivas nos permiten ver intereses muy particulares de determinados grupos o familias. Pero la situación común de los tres casos es que la organización de base era muy poco consistente: un grupo de artesanos urbanos constituido expresamente para presentar el proyecto, una comunidad barrial, y una asociación que integraba comunidades indígenas y barrios suburbanos.

Dos de los tres grupos, sensiblemente disminuidos después de la división, han logrado seguir adelante con los proyectos.

Influencia en la economía del socio participante

En un 33% de los proyectos se ha mejorado la economía personal de los socios de una manera notable o al menos según lo esperado. En el resto el volumen de negocio es todavía escaso y mejora muy poco o nada a la mayoría de los socios de las organizaciones beneficiarias.

Posibilidad de crecimiento

Estimo que sólo 2 proyectos van a crecer de forma inmediata, 7 podrán hacerlo si toman medidas correctoras y son capaces de abrir mercado a sus productos, 2 no pueden crecer sensiblemente por las limitaciones del mercado, uno no creo que pueda salir adelante y otro ha fracasado ya.

Aportes propios

En el **cuadro 3**, se detallan las aportaciones de los propios beneficiarios. Estas constituyen sobre el papel el 22% del total, por los siguientes conceptos:

- El 75% de las organizaciones aportan gastos de operación.
- El 46% de las organizaciones aportan capacitación.
- El 46% de las organizaciones aportan promoción y ferias.
- El 23% de las organizaciones aportan inversiones en obra civil y equipos.
- El 12% de las organizaciones aportan reuniones y trámites.

Podemos ver que una buena parte la constituyen los “gastos de operación”, es decir los gastos de varios meses del personal y de adquisición de insumos, que realmente no son inversiones pues se recuperan de inmediato con las ventas. Otra buena parte de las aportaciones son gastos de capacitación y de promoción (propaganda, viajes, ferias), gastos que pueden fácilmente inflarse con los gastos habituales de desplazamiento.

Todos estos gastos constituyen la gran mayoría del aporte propio, por lo que podemos concluir que en algunos proyectos son inferiores a lo señalado y en otros simplemente no son reales.

Esta actitud es bastante común entre los beneficiarios, dada la escasez de recursos de los que disponen y su deseo de cumplir un requisito que ellos consideran muy valorado por la entidad donante.

CUADRO 3 - ANÁLISIS DE LAS APORTACIONES DE LOS BENEFICIARIOS

		COSTE DEL PROYECTO				APORTE PROPIO					
		TOTAL	Fondo Ágil	OTRAS ONG	PROPIO	% del total	capacitación	promoción ferias	reuniones tramites	gastos operación	obra civil equipos
1	Cuysinor	11.710	10.700		1.010	9%		X		X	
2	Sara Huarmi*	160	81		79	49%	X	X			
3	Utopía	11.355	9.365		1.990	18%	X				
4	La Merced de Gultus	11.400	9.900		1.500	13%	X	X		X	
5	San José de Gaushi	11.100	9.800		1.300	12%	X	X		X	
6	Pintze Chico	12.700	9.000		3.700	29%				X	
7	Reccosure	13.450	7.300		6.150	46%	X	X		X	
8	Fundesco	14.700	9.800		4.900	33%			X	X	
9	D'Casa	13.000	9.400		3.600	28%	x	x	x	X	x
10	Prohogar	9.700	9.700		0	0%					
11	Focazsum	42.900	10.600	21.700	10.600	25%				X	X
12	Tripitagua **	8.700	8.000		700	8%	x	x	x	x	x
13	Forccofes	44.200	10.000	24.000	10.200	23%				X	X
	TOTALES	205.075	113.646	45.700	45.729	22%	XX	XX	x	XXX	X
porcentaje de organizaciones que aportan						92%	46%	46%	15%	73%	23%

* En millones de sucres

** No se especifica en qué rubros se utiliza el aporte propio

NOTA:

En los proyectos 1, 4, 5, 6 y 11 no figura el valor de la obra civil, y en los proyectos 1, 4, 5, 6, 11 y 13 no figura el valor del solar, por ser aportes previos al proyecto.

CONCLUSIONES

De todo lo señalado anteriormente señalamos como más sensibles las siguientes áreas:

1. La gestión

Desde la elaboración de un proyecto es necesario plantearlo correctamente, previendo las necesidades en obras civiles, equipamiento, instalaciones técnicas y capital de operación. Los proyectos adolecen la mayoría de deficiencias en estos aspectos: una vez iniciadas las inversiones aparecen necesidades que nadie había previsto, teniendo que conseguir más fondos o bien desviar el capital de operación hacia inversiones en activos fijos; esto significa retrasos y pérdida de capacidad operativa desde el primer momento.

Inicialmente se presentan estudios de rentabilidad aproximativos, pero una vez iniciada la operación no se hacen periódicamente los estudios de costes de producción reales, para saber si se gana o se pierde y hacer las correcciones necesarias.

Finalizado el año no se amortizan los bienes deteriorables, ni se hacen reservas para cubrir el deterioro del capital de operación debido a la inflación. Esa falta de previsión ocasionará serios problemas de liquidez a mediano y largo plazo y ha sido históricamente la causa del fracaso de la gran mayoría de los proyectos de comercialización y tiendas populares.

En actividades sencillas las pérdidas aparecen rápidamente, pero en proyectos más complejos se ven al cabo de varios meses o a fin del ejercicio, cuando ya no es posible recuperarlas.

La mayoría de los gerentes de los proyectos tienen una escasa formación y experiencia, y la mayoría de los profesionales que les asesoran no tienen experiencia práctica en el manejo de empresas.

2. La comercialización

En los estudios de factibilidad iniciales se toma como referencia los precios de mercado y una producción estimada, por lo que siempre se produce un beneficio empresarial, concluyendo que es viable el proyecto. Sin embargo nunca se dice donde o a quién se va a vender esa producción, por lo que una vez en marcha el proyecto sí se vende a los precios previstos, pero no se vende la cantidad de producto previsto, sino menos.

Esta situación, que se repite en la mayoría de proyectos, hace que al vender poco no sea posible cubrir los gastos fijos, y se producen pérdidas. Además, cuando la materia prima la aportan los socios, éstos apenas notan beneficio adicional alguno debido a la débil entrega de producto.

Se toma conciencia de la necesidad de hacer una búsqueda de mercado pero no se quiere hacer el gasto, o se piensa que es muy elevado para una empresa tan pequeña y, en definitiva, no se toman medidas prácticas para lograr un mercado adecuado a la capacidad productiva.

3. La cohesión de la organización popular

Cuando no hay acuerdo sobre algún aspecto relacionado con el proyecto, o una parte de los socios no aporta su trabajo o su dinero como es de esperar, o bien se despiertan intereses personales con el fin de beneficiarse más que el resto, se puede producir la división del grupo destinatario de la ayuda.

Es el caso de tres de los proyectos analizados. Es un alto porcentaje de fallos por división de la organización. Es normal que haya divergencias, o falta de colaboración o interés personal en los individuos, pero no necesariamente esto debe causar división, depende de la cohesión del grupo, de la solidez de la organización, de la experiencia de haber compartido trabajo y años, de haber sabido superar anteriormente dificultades.

No es lo mismo la cohesión de una comunidad indígena que la de una asociación barrial, ni la de una cooperativa que comparte crédito, tractor, bomba de agua, escuela y dispensario que la de un grupo de artesanos urbanos.

4. El acompañamiento

Habitualmente las iniciativas populares para mejorar su nivel de ingresos superan en complejidad su experiencia. Poner en marcha una actividad empresarial requiere algún tipo de conocimiento especializado y experiencia, combinados ambos aspectos, los llamaríamos capacidad gestora, es decir, capacidad para tener una visión de todos los aspectos del negocio y combinarlos adecuadamente para lograr los objetivos deseados.

Este aspecto es justamente el más débil del acompañamiento observado en todos los proyectos.

En general la organización "acompañante" maneja bien las dinámicas de tipo social, la parte participativa, de motivación, de organización, incluso de capacitación en aspectos básicos administrativos o productivos, pero no tiene la experiencia gestora necesaria para acompañar con eficiencia en sus primeros pasos a los gerentes y directivos de las empresas creadas.

RECOMENDACIONES

LÍNEAS DE ACTUACION PRIORITARIAS

1. Para la presentación de los proyectos

- Añadir a la guía de elaboración algunas preguntas a fin de facilitar le entrega de toda la información sobre los recursos necesarios, bienes raíces, inmuebles, equipos, capital de operación, personal y calificación del mismo y responsabilidad, así como la forma de trabajo y servicios externos que se puedan requerir y la historia de la organización beneficiaria incluyendo las actividades sociales o económicas (o servicios) realizadas en los últimos años (ver propuesta de guía de elaboración de proyectos dirigidos al Fondo Ágil en el anexo 2)

2. Para la mejora de la gestión interna

Preparar a los futuros gerentes de las siguientes formas:

- Participación en algún o varios cursos o seminarios formales o informales sobre gestión empresarial, sobre administración de recursos financieros y sobre la actividad principal del proyecto.
- Realizar prácticas en alguna empresa similar o en algún proyecto de características semejantes durante un tiempo de acuerdo a la complejidad del proyecto.

El presupuesto contemplará fondos no reembolsables para financiar esta actividad, siendo responsable de esta gestión la entidad acompañante.

Será una exigencia para la aprobación del proyecto (si su complejidad así lo aconseja) que se disponga de personal debidamente preparado o en su defecto haya un compromiso por parte de la organización beneficiaria y de la entidad acompañante o avalista de formar al gerente, administrador o responsable.

3. Para la mejora de la gestión comercial

Aunque un buen gestor ayudaría en principio a encauzar mejor la comercialización, se deberían tomar las siguientes medidas:

- Formar al gerente o responsable de ventas de la siguiente forma:
- Participar en cursos o seminarios sobre mercado, técnicas de mercado, técnicas de ventas, o cualquier tema relacionado con el mercado específico del o los productos objeto del proyecto.

- Buscar de forma prioritaria integrarse en las redes de comercialización existentes, sean estas de carácter popular o privado, ya que la mayoría de los proyectos tienen una pequeña dimensión que los dificulta objetivamente para dotarse de un mercado estable.
- Realizar visitas a empresas o proyectos similares para estudiar la forma de relacionarse con el mercado y sus experiencias concretas.
- Será responsabilidad de la entidad acompañante o avalista, y u compromiso de la entidad beneficiaria asegurar que se realizarán este tipo específico de formación para la comercialización.

4. Para asegurar la cohesión del grupo beneficiario

- Analizar la historia del grupo, su cohesión, sus experiencias y relacionarlas con el proyecto, a fin de ver si existe o no una posibilidad razonable de que el grupo asuma la nueva actividad sin mayores conflictos. De no existir esa posibilidad de forma clara, rechazar el proyecto.
- Asegurarse que la entidad acompañante va a estar vigilante a fin de evitar que las diferencias que pudieran darse al interior del grupo puedan derivar en conflicto

5. Para un acompañamiento más eficaz

- Es fundamental que se dé un acompañamiento de la mayoría de los proyectos durante un tiempo, mayor o menor según su complejidad. Inicialmente y hasta que la organización y su equipo gestor adquieran experiencia, el acompañamiento debe ser también EN LA GESTION y debe tener no solo un carácter formativo sino ejecutivo, es decir, acompañar al gerente en la dinámica cotidiana de la actividad, en el análisis de alternativas y en la toma de decisiones.
- Las entidades de acompañamiento deben a su vez preparar a sus profesionales en la gestión. Hay varias formas de hacerlo:
 - Realizar estadías en proyectos empresariales en activo sean éstos de empresas privadas o de organizaciones populares.
 - Encuentros de responsables de proyectos y asesores sobre temáticas específicas de un sector productivo. (léase comercialización de maíz, queserías, fondos de crédito, canastas comunitarias, tiendas de víveres,...)
 - Formación específica en gestión o temáticas relacionadas otorgada por entidades privadas o empresariales.
- Intercambio de profesionales con experiencia entre las entidades que acompañan a las organizaciones populares, de forma que cuando hay

alguien con una experiencia específica pueda asesorar en proyectos de otras entidades.

- A largo plazo sería importante disponer de un sistema de formación de gerentes de o para las organizaciones populares.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR POR EL FONDO ÁGIL

1. Incluir expresamente la formación teórico práctica del gerente-administrador-responsable del proyecto y considerar su financiación como un gasto del proyecto (punto 2 de CONCLUSIONES).
2. Incluir la formación teórico-práctica del o los responsables de comercialización y contemplar su financiación como un gasto del proyecto (punto 3 de CONCLUSIONES).
3. Mejorar la guía de presentación de proyectos según propuesta que se adjunta en el **Anexo 2** (punto 3 de CONCLUSIONES).
4. Asegurarse que la entidad de acompañamiento dispone de personal debidamente preparado para asesorar la actividad principal del proyecto.
5. Exigir el acompañamiento o avalamiento REAL de todos los proyectos, suscribiendo un compromiso con dichas entidades donde se detalle los aspectos CONCRETOS del acompañamiento (punto 5 de CONCLUSIONES).
6. Analizar la idoneidad de las organizaciones beneficiarias para asumir la responsabilidad de los proyectos presentados (punto 3 de CONCLUSIONES), tomando en cuenta lo planteado en la “Guía de apoyo para el análisis de las propuestas”.
7. Definir como metodología de trabajo visitar todos los proyectos que son aprobados y aquéllos a los que se les pide información adicional, para corroborar los datos del proyecto y asegurar así la idoneidad de la decisión. Verificar con una segunda visita la situación del proyecto, bien a los 6 meses o a los 12 meses.
8. Mantener contactos permanentes con las entidades acompañantes a fin de asegurar que realizan dicha función y de conocer el desarrollo de los proyectos.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A DESARROLLAR

1. ASESORAMIENTO PERIÓDICO

Como alternativa a un acompañamiento permanente a determinados proyectos, si este no fuera posible, podría pensarse en que un especialista pudiera asesorar diversos proyectos de forma periódica.

Si el tipo de seguimiento implementado por el Fondo Ágil, a través de esta consultoría ha permitido detectar determinadas necesidades en los proyectos (lo mismo que sucedió con la consultoría realizada con los proyectos de entidades financieras), es posible que el acompañamiento a un proyecto durante tres o cuatro periodos cortos de una semana o menos al año permitiría no solo detectar los puntos débiles sino mostrar al gestor o gestores cómo corregir dichas deficiencias acompañándoles en dichas actuaciones.

2. POSIBILIDAD DE DAR CRÉDITOS

Hay organizaciones en las que la intervención del Fondo Ágil sería más beneficiosa si se les proporcionara recursos a crédito en vez de a fondo perdido. Son aquellas que tienen algún nivel de experiencia, cierta solidez, están bien acompañadas y no van a realizar actividades de riesgo. El crédito les enseñaría a salir del paternalismo de las donaciones, y sería un paso adelante en el aprendizaje de la autogestión, un paso intermedio entre la donación y el crédito de mercado: sería pues un crédito con interés simbólico, a mediano o largo plazo y con un período de carencia.

3. FORMACION DE GERENTES

Se impone, como objetivo a largo plazo, disponer de un sistema de formación que permita mejorar la capacidad gestora de las organizaciones populares: una escuela de formación de gerentes, con diversos niveles de formación, con una metodología teórico-práctica, apoyada por las ONG, en colaboración con alguna universidad, y que tendría un enorme campo de aprendizaje primero y de actuación después en los cientos de proyectos empresariales emprendidos por las organizaciones populares en todo el país.

GUÍA DE APOYO PARA EL ANÁLISIS DE PROPUESTAS PRODUCTIVAS

Este documento, que se llama guía sin serlo realmente, es una metodología para buscar determinados datos en las propuestas, o deducirlos por sentido común, y relacionarlos entre si para comprender mejor el alcance y la coherencia de la propuesta presentada.

Por ello no es una guía con todo lo que hay que observar, sino sólo aquellos aspectos que considero claves de todo proyecto, a la luz de lo que en esta consultoría se han detectado como puntos débiles de los proyectos: los recursos, el ahorro, la gestión, la comercialización, la cohesión de la organización, y la entidad acompañante.

Cuadro 4 GUIA DE APOYO PARA EL ANALISIS DE PROPUESTAS PRODUCTIVAS

ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL PROYECTO	¿De quién ha partido la idea de emprender esta actividad?
	<ul style="list-style-type: none"> • Es una actividad nueva o ya la realizan Analizar la complejidad: <ul style="list-style-type: none"> • ¿requiere mucha especialización? • ¿requiere mucha coordinación de personas y/o recursos? • ¿utiliza como materia prima lo que ya producen los socios o tienen que aprender a producirlo? • ¿es un producto nuevo o casi nuevo en el mercado o se produce habitualmente? • ¿es de consumo masivo o minoritario?
	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que la materia prima deba ser aportada por los socios, analizar si esa producción es cautiva de comerciantes, chulqueros, etc. • La organización tiene financiada y controlada esta actividad productiva de los socios de forma que pueda abastecer la actividad principal del proyecto • En definitiva, tiene el proyecto garantizado el abastecimiento, por parte de los socios, de la materia prima necesaria.
ACTIVOS FIJOS	<ul style="list-style-type: none"> • Que estén consideradas todas las inversiones necesarias: solares o terrenos, obras civiles, vías de acceso, equipos, instalaciones eléctricas • En proyectos ganaderos, la inversión en terrenos, locales, instalaciones eléctricas, reproductores machos y hembras

CAPITAL DE OPERACION	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de operación: que sea suficiente para la adquisición de la materia prima y demás insumos y sueldos durante un periodo que incluya producción, venta y pago a plazos y morosidad. • Si el capital de operación para la compra de productos no lo provee el FA, cuál es su origen, qué cantidad y en qué condiciones (donación, crédito- plazo e interés-)
FACTIBILIDAD	Ver si figuran los gastos de: Amortización – Mantenimiento – Imprevistos-Provisión para incobrables
APORTE PROPIO	<ul style="list-style-type: none"> • En qué se realizan las aportaciones propias: en efectivo, en trabajo, en personal fijo, en bienes • Utilización de otras fuentes de financiación para cubrir el aporte propio
OTROS APORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Origen, cantidad y finalidad para la que se otorgan • Condiciones (donación, crédito –plazo e interés-, garantías)
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Órgano de decisión, composición • Gerente previsto: nombre, formación y experiencia
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión de ventas: tipo de productos, cantidades, épocas, sistemas y lugares de venta • Forma de pago acostumbrado por clientes • Responsable de ventas: nombre, formación y experiencia
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Años de existencia y evolución • Actividades desarrolladas y su complejidad <p>Analizar la compatibilidad de la complejidad de la actividad principal del proyecto en relación a la cohesión y experiencia de la organización</p>
ACOMPañAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de la entidad / existencia de personal experto en la actividad del proyecto • Posibilidades de realizar la formación del gerente/responsable ventas
OTROS	<p>Conveniencia de una donación (inexperiencia, riesgo) o de un crédito (experiencia, solidez, acompañamiento) para su aprendizaje.</p> <p>Posibilidad (y conveniencia) de obtener los recursos de otra fuente</p>