



Orientaciones para la construcción de programas de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores

Noviembre de 2017 (2^{da} edición)

Romain VALLEUR

Contribuciones



La primera edición de este documento (junio de 2014) fue elaborada con el apoyo de varios empleados de AVSF implicados en distintos ámbitos de cooperación: Pierril Lacroix y Christophe Boscher (Asistentes técnicos Organizaciones campesinas y Mercados en los Andes y África del Oeste respectivamente), Laurent Dietsch (Coordinador regional de AVSF en América Central), Anne Lafalaise (Asistente técnica en Haití), Dodji Kossi Apedo (Responsable de proyecto en Togo), Adrien Brondel (Asistente técnico en Madagascar), Cédric Bussac (Coordinador nacional de AVSF en Mongolia), y Barbara Guittard (Responsable del programa Organizaciones campesinas y Mercados en la sede de AVSF).

Está basado en la valorización de experiencias desarrolladas con diferentes contrapartes del Sur, tanto organizaciones de productores como ONGs. Es especialmente el caso de la ONG Progreso de Perú, contraparte histórica de AVSF en el marco del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de productores, y que ha contribuido fuertemente a la elaboración de referencias conceptuales y metodológicas en AVSF.



Índice

Introducción.....	5
1. Las organizaciones de productores: una gestión multidimensional.....	8
2. Principios de apoyo a las organizaciones de productores.....	10
3. Principales capacidades de las organizaciones de productores que hay que fortalecer.....	14
4. Diagnóstico de las capacidades que hay que fortalecer en las organizaciones.....	18
5. La construcción de un programa de fortalecimiento de capacidades.....	20
6. Los indicadores de fortalecimiento de capacidades: una herramienta de seguimiento - evaluación necesaria.....	23
Síntesis y conclusión.....	24

Introducción

La creciente liberalización de los mercados en los países del sur, con el abandono de los principales instrumentos de política de apoyo a la agricultura, ha creado una fuerte competencia entre las agriculturas campesinas y las agriculturas capitalistas del Norte y del Sur. Con el agravante de la política de subsidios a la agricultura vigente en el Norte, esta situación contribuye a aumentar la vulnerabilidad de las familias campesinas del Sur y afecta al derecho de estos países a garantizar su soberanía alimentaria.

En las condiciones actuales de los mercados locales e internacionales, los campesinos, numerosos y dispersos, deben enfrentarse con actores dominantes (comerciantes, intermediarios locales e internacionales, agroindustria, centrales de supermercados, etc.) que controlan las cadenas de materias primas agrícolas. La insuficiencia de las políticas nacionales a favor de las regiones rurales en los países del Sur y la creciente dominación de las agroindustrias y supermercados en la distribución que imponen elevadas exigencias en términos de volumen, estandarización y trazabilidad, agravan la situación de exclusión y sub-explotación de las agriculturas campesinas.

En este contexto de agravación de las desigualdades entre las agriculturas del mundo y de exclusión de los campesinados, el objetivo de la asociación Agronomes et Vétérinaires sans Frontières (AVSF)¹ es fortalecer las capacidades de las organizaciones de productores² del Sur para articularse y participar directamente, en las mejores condiciones, en mercados convencionales y posicionarse en mercados alternativos a veces más en adecuación con las especificidades de las agriculturas campesinas. Para ello, se apoya en los siguientes cuatro ejes de intervención:

- **fortalecer las capacidades técnicas** de las familias campesinas y de sus organizaciones para conseguir una producción más importante y de mayor calidad;
- **fortalecer la autonomía** de las familias campesi-

nas gracias a la diversificación de las actividades agrícolas y ganaderas, el desarrollo de prácticas agroecológicas y una mayor valorización de sus producciones y prácticas;

- **favorecer la emergencia de organizaciones de productores autónomas, con una fuerte capacidad de negociación y gestión** para la comercialización en mercados convencionales y en mercados alternativos que ofrecen precios más estables y remuneradores que los convencionales;
- **consolidar las redes de organizaciones de productores** para el reconocimiento de la eficacia económica de las agriculturas campesinas y para la implementación de políticas sectoriales a favor de las mismas.

La organización de productores es el principal medio para fortalecer la implicación de los campesinos en las cadenas productivas agrícolas y agroalimentarias, captar más valor agregado de su producción y permitir una redistribución más justa de la riqueza generada. La acción colectiva de los campesinos permite reivindicar, acceder y garantizar un mayor control sobre los factores de producción, acopiar mayores volúmenes y realizar economías de escala, repartir y disminuir los riesgos productivos y comerciales. Para la comercialización, la organización permite tener más peso y una mejor transparencia en la negociación de precios, acortar la cadena garantizando una relación más directa con los compradores y tener acceso a mercados que valorizan las especificidades de las agriculturas campesinas (por ejemplo, mediante cadenas de productos de calidad con garantías de origen). Permite a los productores controlar y realizar una serie de acciones para mejorar la calidad, valorizar su producción mediante la transformación de los productos y por lo tanto, crear valor agregado a nivel local. También permite la profesionalización y la estructuración o el acceso duradero a servicios estratégicos como el crédito. A través de los diferentes servicios mutualizados que aporta, la organización garantiza una mejor valorización económica de los productos y una reducción de los costos de las agriculturas campesinas (insumos, crédito, costos de transacción), contri-

¹ Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras

² AVSF acompaña a organizaciones campesinas territoriales, económicas y gremiales. El presente documento se centra en las organizaciones económicas campesinas, llamadas "organizaciones de productores".

buyendo así a viabilizar sistemas de producción agrícolas más agroecológicos³.

Por otra parte, la organización de las familias campesinas no solo es un medio para insertarse de forma más favorable y justa en el mercado, mejorando la productividad y la competitividad, también garantiza la representatividad del mundo campesino y es una herramienta para la defensa de sus intereses, para la negociación de políticas más favorables a nivel local, nacional e internacional. A nivel local, las organizaciones de productores pueden convertirse en interlocutores directos de los gobiernos locales y jugar un papel determinante en la defensa de la agricultura familiar y el futuro de los territorios rurales en los procesos de descentralización que se están dando actualmente en diferentes contextos. A nivel regional y nacional, la estructuración

de organizaciones llamadas de “segundo o tercer nivel” o gremios y su puesta en red representan un verdadero desafío. Permite una mayor visibilidad y reconocimiento de las agriculturas campesinas por parte de los consumidores y las autoridades. Estas organizaciones garantizan la promoción de un consumo ciudadano y responsable, reconociendo a la agricultura campesina como proveedor de alimentos de calidad y como una actividad estructurante de los territorios rurales⁴.

Para terminar, en varios países del Sur en los que los procesos democráticos van consolidándose desde los años 90, las organizaciones campesinas contribuyeron y contribuyen de forma significativa a la reconstrucción de la sociedad civil nacional. También permiten recrear o consolidar un tejido social en regiones marginadas y defender la especificidad de culturas locales y tradicionales frecuentemente amenazadas por la uniformidad de la globalización.

³ La agroecología es para AVSF la conciliación de la agronomía y la ecología que busca confortar o concebir sistemas de producción sostenibles. Ante los retos actuales, AVSF promueve una visión sistémica de la agroecología, combinando las dimensiones técnica, medioambiental, económica, social y política.

⁴ Texto de referencia “Organisations paysannes et filières”, AVSF, 2009 Disponible en www.ruralter.org



Las organizaciones de productores son por lo tanto actores fundamentales en los procesos de desarrollo, mediante sus funciones esenciales de producción y alimentación de las poblaciones, generación de ingresos familiares y empleos rurales, gestión sostenible de los recursos naturales y representación.

Existen evidentemente situaciones en las que no logran estructurarse, son aún muy frágiles o solo permiten a un grupo muy pequeño de familias acceder al mercado. Por ello, el fortalecimiento de las organizaciones de productores es un desafío esencial, que exige tiempo y a menudo un acompañamiento externo para superar dificultades importantes, como por ejemplo las distancias geográficas entre productores, el analfabetismo, los conflictos entre individuos o comunidades, los obstáculos para acceder a ciertos mercados, etc. Estas dinámicas de organización pueden además confrontarse al escepticismo o la desconfianza de productores que ya vivieron anteriormente

experiencias organizativas negativas o fracasos.

De conformidad a su misión y su Carta⁵, **AVSF apoya a las familias campesinas del sur y a sus organizaciones. El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores sigue siendo uno de los principales objetivos de cooperación de la asociación.** En el marco de su programa temático "Organizaciones campesinas y Mercados", AVSF se propone compartir su experiencia con equipos que trabajan con organizaciones de productores y otros actores del desarrollo que apoyan también a las organizaciones de productores. Este documento presenta un marco de referencia conceptual y metodológico para inspirar la construcción de programas de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores.

⁵ Disponible en www.avsf.org



Reunión de la junta directiva de una organización de productores en Cambodia

1. Las organizaciones de productores: una gestión multidimensional

El acompañamiento de las organizaciones de productores debe orientarse con un enfoque de cadena productiva que se inscriba en una óptica de desarrollo del territorio rural y no reducirse a un solo objetivo económico. Para fortalecer organizaciones legítimas, autónomas, fuertes y duraderas, el acompañamiento debe hacerse a largo plazo respetando los ritmos de aprendizaje y de actividades de las organizaciones y comunidades rurales.

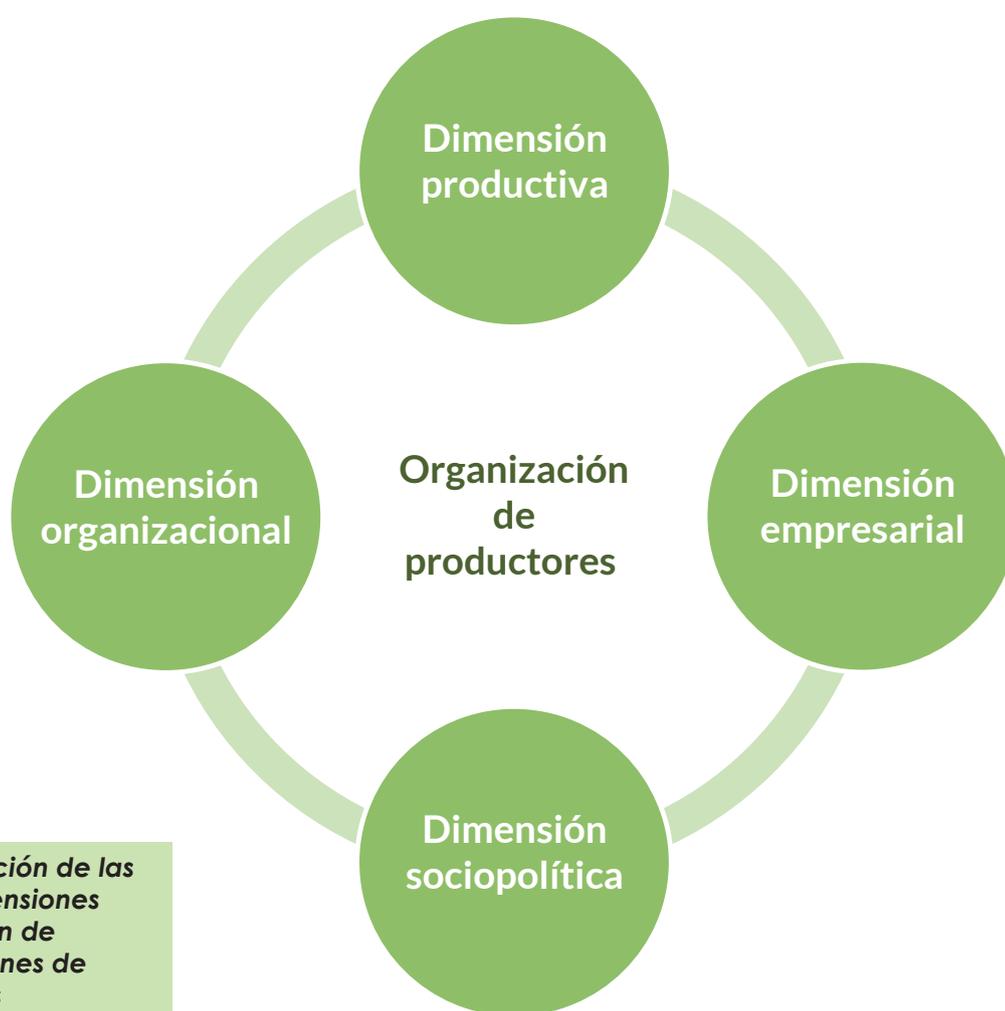
Proponemos concebir la gestión de una organización de productores como la combinación de cuatro dimensiones complementarias e interdependientes: la dimensión productiva, la dimensión organizativa, la dimensión empresarial y la dimensión socio-política.

■ La dimensión productiva

Esta dimensión está basada en la actividad de producción agrícola (que abarca cultivos y ganadería) de las familias campesinas que se asocian, los volúmenes y la calidad producida, y es la base de la actividad de la organización de productores.

■ La dimensión organizativa

Esta dimensión se refiere al funcionamiento interno de la organización, a la forma en que se organiza el grupo de productores, miembros y dirigentes, cómo difunde la información y garantiza una administración transparente, participativa y democrática.



Representación de las cuatro dimensiones de la gestión de organizaciones de productores

tica, asegura a los miembros la sostenibilidad de los beneficios generados por la organización, respetando los valores en torno a los que se constituyó.

■ La dimensión empresarial

Esta dimensión abarca las actividades comerciales de la organización y los servicios de apoyo a estas actividades (acopio, transformación, crédito, etc.) así como la gestión administrativa, contable y financiera de la organización que permite la redistribución interna de las riquezas creadas a las familias campesinas asociadas, propia del funcionamiento asociativo o cooperativo, y también la viabilidad y la sostenibilidad económica y financiera de la organización.

■ La dimensión socio-política

Esta última dimensión hace referencia a la proyección de la organización más allá de las familias asociadas, en interacción con otros actores de un determinado territorio (local, nacional o internacional) y/o de un sector específico, para ejercer su rol de representación y defensa de los intereses de los productores que la constituyen, en los espacios de concertación y de toma de decisiones existentes.

En función de las organizaciones, sus trayectorias y dinámicas, la visión de sus miembros y dirigentes, a veces se privilegia más una de las dimensiones. La dimensión empresarial, desarrollada en torno a la actividad comercial, suele ser un motor importante de la organización, sobre todo en el momento de su conformación.

Sin embargo, como se dijo anteriormente, las cuatro dimensiones son interdependientes. Una organización no puede desarrollar sus actividades comerciales, principalmente basadas en el acopio de los productos de sus miembros, si los productores y sus dirigentes no controlan la producción, no han definido claramente y no asumen sus roles respectivos, no se identifican con la organización, no confían en la gestión financiera por falta de acceso a la información, etc. (dimensión organizativa); o si el marco legislativo y fiscal nacional es desfavorable a sus actividades (dimensión socio-política). A la inversa, una organización difícilmente puede incidir en las decisiones políticas que impactan su territorio o su sector de actividad,

si no goza de una representatividad social que le confiera una legitimidad (dimensión organizativa) o si no ejerce actividades comerciales que le permitan posicionarse como un actor económico importante del territorio o del sector (dimensión empresarial).



Taller de capacitación sobre el sistema de información sobre mercados del ajonjolí -AJAAC Senegal

© AVSF



Reunión de sensibilización sobre las necesidades de organizarse en Togo

© AVSF

2. Principios de apoyo a las organizaciones de productores

El acompañamiento de las organizaciones de productores se basa en **determinados principios de intervención**⁶ entre ellos los siguientes:

■ Privilegiar el apoyo a dinámicas endógenas sin esquemas pre-establecidos

Los múltiples fracasos del apoyo a las organizaciones de productores suelen ser fruto de procesos impulsados “ex nihilo” por el Estado o la cooperación que diagnostican la necesidad de organizarse, definen los objetivos y las formas sociales de la organización y proveen los medios. De esta forma se desnaturalizan los comportamientos y los intereses de las familias que debieran ser beneficiarias, favoreciendo la no responsabilización y la dependencia de estos grupos de productores de la cooperación externa. **Una de las condiciones esenciales para garantizar que una acción de cooperación sea eficaz y contribuya a consolidar de forma duradera una organización de productores, reside en la toma de conciencia por parte de las familias campesinas de la necesidad de organizarse y en el respeto de las formas de organización social y de las dinámicas locales pre-existentes** en el territorio para constituir un modelo organizativo adaptado.

No existe un modelo ideal de organización de productores. Toda acción de cooperación que pretenda fortalecer procesos organizativos debe priorizar en cada territorio **el análisis y la comprensión de las dinámicas agrícolas, los sistemas de producción, las estrategias campesinas y las dinámicas sociales, culturales y organizativas locales en las que se desarrolla la acción.**

El esquema de organización, sus objetivos, las acti-

vidades y servicios que se organizan, deben corresponder a ciertas condiciones o características del producto en cuestión, al contexto económico de los sectores y mercados, a los intereses y necesidades de las familias campesinas, a su visión y sus capacidades.

■ Analizar las características y el funcionamiento de la(s) cadena(s) productiva(s)

Es esencial **conocer las características y el funcionamiento de las cadenas productivas y de los mercados.** Se trata de analizar la repartición del valor agregado de los productos vendidos a los consumidores entre los diferentes eslabones de la cadena, la distribución de costos y riesgos entre los diferentes actores y sus estrategias respectivas. Se deben conocer tanto las características del mercado (local, nacional e internacional) de un producto, sus segmentos, como las políticas y normas que pueden influenciar su evolución. Los sectores y los mercados de productos agrícolas o ganaderos, tienen características particulares que condicionan la forma de organización e intervención.

Este conocimiento construido y compartido con las familias campesinas permite orientar la acción colectiva y determinar la actividad económica de la organización, en qué rubros y bajo qué condiciones. **No es necesario que la organización esté sistemáticamente presente en todos los eslabones del sector y asuma todas las actividades.** A veces puede ser más ventajoso construir alianzas con otros actores que ocuparse de determinadas actividades, como por ejemplo los contratos de transformación por encargo con empresas privadas (garantizando idealmente que la propiedad del producto elaborado siga siendo de la organización). Como ya se ha dicho, esto depende de las dinámicas existentes, de las necesidades, de la relación costo-beneficio y de las capacidades (existentes o a desarrollar).

Primero, **resulta esencial consolidar las organizaciones de base** (o de “primer nivel”), incluso aquellas de pequeña dimensión y muy básicas desde un punto de vista organizativo, que están adaptadas a las capacidades, formas de gestión y control social de sus miembros y a las dinámicas sociales locales.

Luego, según las exigencias de los sectores y mercados, puede ser pertinente **facilitar mecanismos de coordinación entre las organizaciones** de primer

⁶ Texto de referencia “Organisations paysannes et filières”, AVSF, 2009

nivel y eventualmente, **estructurar organizaciones de segundo o tercer nivel para la acción colectiva.**

Centralizar ciertas actividades y servicios mediante estructuras superiores encargadas de organizar el acopio, la certificación, la transformación, la promoción, la comercialización y el crédito, tiene sus ventajas. Facilita las economías de escala, la homogeneización de la calidad, las inversiones importantes, mejora la capacidad de negociación y permite diversificar los mercados. Asimismo, permite arbitrar la competencia entre las organizaciones de base, socializar los riesgos, organizar mecanismos de asistencia técnica autofinanciados y promover acciones de incidencia política. Sin embargo, la centralización también puede llevar a una concentración de poder y aumentar el riesgo de una pérdida de control social de la base campesina.

Por ello, se debe reflexionar desde el inicio sobre la implicación de los miembros de la organización y el fortalecimiento de sus capacidades de control, para mantener una máxima articulación con los equipos técnicos. **La definición de roles y servicios entre organizaciones de base y una central debe regirse según el principio de subsidiariedad.** En cualquier caso, los procesos de estructuración y fortalecimiento de una organización son lentos y por lo general superan los periodos de un simple proyecto de tres o cuatro años.

■ Fortalecer las organizaciones más allá de la eficacia económica, respetando las estrategias de las familias campesinas y velando por un desarrollo equilibrado

El aumento del número de miembros de la organización, de las cantidades producidas y del volumen de negocios son indicadores de resultados y de los efectos del proceso organizativo, pero no deben transformarse en objetivos exclusivos. **Todo proceso de crecimiento, tecnificación y profesionalización debe ser razonado y progresivo.** Dotar a las organizaciones de productores de capacidades de gestión adaptadas y profesionales es primordial. **El valor agregado que se recupera debe permitir mejorar el precio para el productor.** Aunque se trate de pequeñas cantidades, pueden resultar significativas para la economía familiar. Este valor agregado creado localmente también debe **garantizar la financiación de la organización, sus costos de**

funcionamiento y sus inversiones.

Sin embargo, una organización de productores no es una empresa cualquiera que invierte en función de la rentabilidad del capital. Es a la vez una herramienta y el resultado de una acción colectiva que pone los métodos de gestión de empresas al servicio de un grupo social. **Tiene la obligación de responder a los intereses de todos sus miembros y producir beneficios tangibles, tanto económicos como sociales, para todos.** La organización no solo permite mejorar la comercialización y desarrollar cadenas alternativas más favorables a los intereses de los pequeños productores, sino que también es una herramienta de poder e influencia para las poblaciones campesinas excluidas del acceso a muchos servicios públicos y de los principales dispositivos de política agrícola. **Se inscribe en el marco de la economía solidaria que va más allá del interés de sus miembros, buscando el beneficio de la comunidad en la que se inscribe.**

Trabajar por la consolidación de organizaciones de productores para lograr un posicionamiento más favorable en los mercados, no debe ser un objetivo exclusivo. Para crear las condiciones de desarrollo de una agricultura campesina más productiva y sostenible, suele ser necesario **combinar en el espacio y el tiempo acciones complementarias para responder a las múltiples dificultades a las que se enfrentan las familias campesinas en su territorio.** La búsqueda de un acceso a mercados más favorables no debe hacerse en perjuicio de las agriculturas campesinas, de sus especificidades y beneficios, ni en detrimento de un desarrollo equilibrado de los territorios rurales implicados. Centrarse exclusivamente en mejorar el posicionamiento de los campesinos en el mercado puede crear grandes desequilibrios sociales, económicos, medioambientales y agronómicos en las propias comunidades campesinas y en los territorios rurales. Puede llevar a procesos peligrosos de especialización y a una presión sobre los recursos naturales que podrían poner en riesgo las estrategias endógenas de diversificación productiva, la búsqueda de la sostenibilidad agroecológica, la gestión campesina permanente del riesgo y la seguridad alimentaria. También puede debilitar los mecanismos de gestión colectiva del territorio.

En el contexto de una crisis alimentaria a nivel internacional, especialmente en numerosos países del Sur, **AVSF considera que es posible apoyar a las familias campesinas en el proceso de valorización**

en el mercado de su producción de subsistencia pero también de renta, mejorando al mismo tiempo la seguridad alimentaria de las comunidades. El desarrollo de cultivos de renta puede ir en contra de los objetivos de la soberanía alimentaria cuando se hace a gran escala y siguiendo esquemas de monocultivo intensivo. Para evitar este riesgo, AVSF apoya **la valorización de la diversidad de las producciones existentes en el marco de las agriculturas campesinas, tanto si son para los mercados locales, nacionales o de exportación.** No se trata de promover sistemas de producción especializados en determinados productos, sino de preservar sistemas lo suficientemente diversificados, de acuerdo con las estrategias campesinas, para poder resistir a los imprevistos del mercado o del clima, y garantizar la soberanía alimentaria de las poblaciones locales.

■ Formar, informar y promover la concertación para una participación activa en la acción colectiva

La acción de cooperación para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de cadenas productivas y mercados de las organizaciones de productores se basa en la formación e información, la concertación interna y externa, así como el acompañamiento en la experiencia.

La formación y la información, deben ser amplias y diferenciadas de acuerdo a los tipos de actores identificados en la organización, ya se trate de dirigentes, miembros, técnicos y gerentes, jóvenes o mujeres. Este apoyo debe ser concreto, responder a las necesidades identificadas y diagnosticadas de comprensión y análisis de problemas y desafíos, de planifica-

ción, de realización y seguimiento de actividades, y de control interno. **Mejorar el conocimiento y las capacidades de todos los miembros, dirigentes y responsables del equipo técnico, permite generar una visión común necesaria para una acción colectiva eficaz y sostenible y facilita la resolución de los problemas, bloqueos o conflictos.** Una formación amplia permite la especialización y profesionalización de algunos líderes y técnicos garantes de la autonomía de las organizaciones de productores, asegurando al mismo tiempo una capacidad de control social del conjunto de los miembros de la organización.

Estas actividades de formación e información se compaginan con la concertación a nivel interno y externo para permitir una gestión, tanto de la organización como de la(s) cadena(s) productiva(s), que sea favorable a la mayoría de las familias campesinas. **El objetivo de la concertación interna es definir objetivos organizativos, reglas de funcionamiento y modalidades de resolución de conflictos de intereses entre los miembros, los técnicos y los dirigentes.** Debe permitir mejorar la organización interna de forma permanente y socialmente aceptable. La concertación externa busca optimizar las relaciones con los demás actores de la(s) cadena(s) productiva(s), en beneficio de la organización.

■ Generar una relación de confianza y proximidad con la organización contraparte

Para fortalecer las capacidades de las organizaciones de productores, **una de las claves es generar confianza,** especialmente entre los miembros de la organización (miembros, dirigentes, equipo técnico) y la estructura de apoyo. Generar confianza implica un acompañamiento que asocie profesionalismo, corresponsabilidad en la gestión de los recursos (sobre todo financieros), respeto de las instancias internas y convivialidad. Por ejemplo, la participación de la estructura de apoyo, a través de sus equipos técnicos, en los momentos importantes de la vida de la organización y las comunidades (asambleas generales, aniversarios de la organización, fiestas locales, etc.) puede ser determinante.

La presencia permanente de una parte del equipo técnico del proyecto en el que se inscribe el fortalecimiento de capacidades, mediante un acompañamiento residencial, más allá de las visitas puntuales de seguimiento o formación, contribuye a establecer una relación de confianza con las familias



© AVSF

campesinas asociadas a la organización. El posicionamiento del equipo técnico como un interlocutor atento a los diferentes actores y niveles de la organización (familias de productores miembros, dirigentes de las asociaciones de base, dirigentes de la organización central, técnicos, equipos admi-

nistrativos y gerencia), también contribuye a instaurar esta relación de confianza.



Capacitación de artesanas de Q'antati sobre la cadena de la fibra de alpaca - Bolivia

3. Principales capacidades de las organizaciones de productores que hay que fortalecer

AVSF ha acompañado a un centenar de organizaciones de productores en América Latina, Haití, Madagascar, África del Oeste y Asia, que se dedican a diferentes cadenas productivas de cultivos de subsistencia (cereales, tubérculos, verduras, frutas) y de renta (café, cacao, banana, mango, lichí, vainilla, quínoa, sésamo, etc.), y a la ganadería (fibras de yak y alpaca, carnes, productos lácteos, huevos). Varias de las organizaciones apoyadas en estos últimos años, se han transformado en referentes en materia de organizaciones empresariales con una gestión participativa, transparente y eficiente. Es especialmente el caso de aquellas que se dedican al sector del comercio justo como CEPICAFE de Perú en los rubros del café y el cacao, o FANOHANA de Madagascar en los rubros del lichí, vainilla y otras especias; pero también de aquellas que se dedican a la producción local, como Let a gogo de Haití especializada en productos lácteos, Banabeni de Bolivia en el rubro del plátano o la ARPAC en el gran mercado al aire libre de Cuzco en Perú.

Priorizando, con estas organizaciones de productores, actividades de apoyo duraderas, adaptadas a sus necesidades y a los medios financieros disponibles, **AVSF desarrolla proyectos de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores**. En base a experiencias desarrolladas con algunas contrapartes del Sur y particularmente con la ONG peruana PROGRESO⁷, AVSF propone **estructurar programas de cooperación en apoyo al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de productores para que a mediano plazo sean autónomas y eficientes en su**

gestión cuadri-dimensional: productiva, organizativa, empresarial y socio-política.

Para poder asumir esta gestión cuadri-dimensional y responder de forma eficaz a las expectativas y necesidades de los productores miembros, es preciso **fortalecer un conjunto de capacidades internas de las organizaciones de productores, para contribuir a la construcción de estas cuatro competencias:**

- **la gestión democrática, transparente y participativa de la organización**, es decir la dimensión organizativa,
- **la estructuración de una oferta de productos campesinos de calidad**, que corresponde a la dimensión productiva de la organización,
- **la gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización**, es decir la dimensión empresarial,
- **la participación activa de la organización en procesos de concertación e incidencia**, que corresponde a la dimensión socio-política de la organización.

Según las actividades de la organización, su grado de estructuración y la visión de sus socios y dirigentes, la dimensión socio-política y la competencia requerida correspondiente pueden no ser consideradas.

En el presente documento, se entiende la **noción de competencia** como la combinación de capacidades para aplicar conocimientos, herramientas y ciertas actitudes necesarias. El siguiente cuadro presenta un conjunto de capacidades consideradas como potencialmente necesarias y que hay que fortalecer para que la organización de productores que recibe el apoyo adquiera efectivamente estas competencias:

⁷ Ex-PIDECAFE, ONG con sede en Piura, en el norte de Perú, cuya acción de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores de café sirvió de referencia para acciones posteriores con AVSF, en los sectores del mango, del banano, el cacao o la caña de azúcar. Página web: www.progreso.org.pe

Competencias	Fortalecimiento de capacidades previsto
Gestión democrática, transparente y participativa de la organización	Movilización de los miembros en torno a un proyecto organizacional colectivo (misión, principios de responsabilidad compartida, confianza, solidaridad, etc.)
	Utilización por parte de los miembros y dirigentes de herramientas de gestión asociativa: estructura orgánica, estatutos, reglamentos internos, plan estratégico institucional, actas
	Planificación y animación de reuniones con los miembros por parte de los dirigentes (asambleas generales, visitas de grupos de base, reuniones varias)
	Funcionamiento de herramientas de comunicación e información: boletín informativo interno, sitio web y blogs, tablón de anuncios en los locales de la organización, programa de radio, otros
	Propuesta de servicios sociales a las familias de los miembros (fondos de urgencia, campaña de salud, becas escolares, actividades culturales, etc.)
Estructuración de una oferta de productos campesinos de calidad	Conocimiento por parte de los miembros de los itinerarios técnicos de producción con la incorporación de prácticas agroecológicas
	Oferta a los miembros de servicios de apoyo a la diversificación productiva (créditos, semillas, equipamiento, etc.)
	Conocimiento y respeto por parte de los miembros de las normas de calidad de los productos
	Conocimiento y respeto por parte de los miembros y del equipo técnico de las normas y mecanismos de certificación y/o de garantía participativa (especialmente de control interno)
	Gestión por los miembros y/o el equipo técnico del acopio y/o del empaque de los productos Gestión por parte de los miembros y/o el equipo técnico de la transformación de los productos ofertados por la organización (creación de valor agregado, control de calidad, diversificación de la oferta)
Gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización	Gestión colectiva de un proyecto comercial en torno a una o varias cadenas productivas (conocimiento de la(s) cadena(s) y de la demanda, roles y funciones dentro de la organización, etc.)
	Utilización de herramientas de gestión comercial: estructura de costos (producción, acopio, transformación, empaque y comercialización), estudios de mercado, planes de negocios, estrategia marketing, planes y balances de campaña, herramientas de promoción de la oferta
	Oferta a los miembros de servicios de apoyo a la actividad comercial de la organización (créditos, insumos, almacenamiento, etc.)
	Administración de diferentes tipos de mercado: exportación campesina, mercados al aire libre, compras públicas, tiendas campesinas, distribución a redes de tiendas o supermercados, otros (obligaciones, sistemas de gestión especializados, etc.)
	Conocimiento y respeto por parte de los miembros y del equipo técnico de las normas de certificación
	Implementación por parte de los miembros y del equipo técnico del sistema de control interno
	Gestión de sistemas de garantía de la calidad para la valorización del origen, la calidad sanitaria, social y/o medioambiental de los productos (desarrollo de procedimientos y competencias especializadas)
	Definición y adaptación de los estatutos de la organización en función de la evolución de su actividad empresarial y del marco legal (cooperativa, asociación, corporación, GIE, etc.)
	Utilización de herramientas de gestión financiera y contable: flujo de caja, plan contable, cuenta de explotación, software de contabilidad y financiero
	Gestión financiera de la organización transparente para los miembros (registros contables, cuenta de resultados, balance financiero) y respeto de las normas fiscales y legales vigentes (balance financiero, derecho laboral, etc.)
Participación activa de la organización en procesos de concertación e incidencia	Gestión de las relaciones con los compradores
	Movilización de financiación externa nacional o internacional para desarrollar y/o apoyar la actividad empresarial de la organización (fondo de acopio, fondo de inversiones, etc.)
	Administración de los créditos a miembros a través de estructuras ad hoc de propiedad de las organizaciones o mediante acuerdos negociados con instituciones de crédito
	Movilización de apoyos a la actividad económica y social de la organización por parte de terceros
	Canalización o mejora del acceso de los miembros a los servicios sociales (educación, salud, agua potable, etc.)
	Participación de las organizaciones en plataformas locales organizadas para realizar actividades colectivas: gestión de mercados locales, de sistemas de certificación participativa, acceso a compras públicas, etc.
Contribución para el reconocimiento por parte de las autoridades de la producción campesina en cadenas productivas identificadas como estratégicas a nivel nacional y/o local	
Representación y defensa de los intereses de los campesinos en los mercados de calidad (especialmente los mercados biológico y comercio justo) a través de la participación en redes agroecológicas, plataformas nacionales de comercio justo, etc.	
Representación y defensa de los intereses de los campesinos en la elaboración y orientación de las políticas agrícolas y de desarrollo rural en organizaciones centrales, gremios, etc.	

Según el grado de consolidación de la organización de productores con la que se trabaja, sus actividades, las eventuales especificidades del o los producto(s) comercializado(s) y su(s) cadena(s) de valor, se puede reformular algunas de las capacidades enumeradas, quitar algunas de ellas y/o agregar capacidades complementarias.

Además de las inversiones que suelen ser necesarias (infraestructuras, equipamiento, fondo rotatorio, fondo de garantía y otros, en la mayoría de los casos en co-financiamiento de los aportes provenientes de los

propios destinatarios del apoyo), se emplean dos modalidades de cooperación complementarias para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones apoyadas: la formación y el apoyo-asesoría.



Es importante destacar que **la formación no se reduce a talleres o sesiones: debe incluir necesariamente fases de acompañamiento por parte del equipo de apoyo** para la aplicación de los conocimientos adquiridos. Por ejemplo, después de una formación sobre una herramienta de gestión como los registros contables, es necesario acompañar a los responsables identificados y formados para su uso. La recomendación de una presencia casi permanente por parte del equipo de apoyo al fortalecimiento de capacidades (junto a las familias asociadas, dirigentes y miembros del equipo técnico), apunta sobre todo a garantizar este seguimiento.

Inspirándose en los métodos de extensión de "campesino a campesino"⁸ o de las escuelas de campo movilizadas en la dimensión productiva, es estratégico **aprovechar las capacidades de otras organizaciones presentes en un territorio determinado**, de sus productores referentes, sus equipos técnicos y administrativos o sus dirigentes. Estos intercambios entre organizaciones de productores permiten una transferencia horizontal de capacidades y buenas

prácticas. Existen varias modalidades de intercambio: visita de intercambio en grupos más o menos grandes, pasantía del responsable de una organización en formación en otra organización, envío de un responsable competente a una organización menos avanzada, etc. Esto incluso puede llevar a una prestación temporal de servicios de una organización más avanzada a otras menos avanzadas, garantizando una real transferencia de capacidades y de responsabilidades, sin que ello signifique generar una relación de dependencia de las organizaciones menos desarrolladas.

El apoyo al fortalecimiento de capacidades también puede pasar en ocasiones por financiar temporalmente algunos recursos humanos (asistentes técnicos, administradores y contables, gerentes, etc.) en el marco de ciertos proyectos. Una de las estrategias utilizadas por AVSF en estos casos es **la incorporación de dichos profesionales en las organizaciones, contratados por la propia organización**. Esto permite su integración en la organización y sus equipos técnicos y que entren en la lógica colectiva del grupo (en vez de seguir siendo elementos externos a la organización en una lógica de proyecto a corto plazo). La experiencia de AVSF muestra que

⁸ El sistema de divulgación "campesino a campesino" es una metodología de formación basada en el intercambio de experiencias y la transferencia de conocimientos entre campesinos.

estos recursos humanos están mejor integrados en las instancias y dinámicas internas de la organización, que en la mayoría de los casos los contrata al final del proyecto (y por lo tanto cuando se termina la subvención de estos puestos por dicho proyecto), **garantizando así la perennización de las capacidades aportadas por estos recursos humanos.** .

Las experiencias de aplicación de los elementos presentados en este documento han demostrado que elaborar e implementar un programa estructurado de fortalecimiento de capacidades de una organización de productores, requiere tiempo y recursos específicos importantes, que deben considerarse desde la propia concepción del proyecto en el que se inscribe la acción.



4. Diagnóstico de las capacidades que hay que fortalecer en las organizaciones

Para construir una propuesta estructurada y pertinente de apoyo a las organizaciones de productores para el fortalecimiento de capacidades internas, es preciso identificar junto a los miembros y equipos técnicos de dichas organizaciones sus dificultades y necesidades de apoyo. Al inicio de la acción **es necesario establecer de forma participativa un diagnóstico de las capacidades internas existentes y a fortalecer dentro de la organización**. Según el nivel de consolidación de las organizaciones de productores, el tiempo de acompañamiento necesario y los medios disponibles, al igual que el tiempo del que disponen los productores miembros, los dirigentes y los equipos técnicos para participar en las actividades, **puede ser necesario priorizar algunas capacidades en un primer momento**.

El diagnóstico inicial es el insumo para la construcción del plan de fortalecimiento de capacidades, en base a la priorización de problemáticas. **Abarca la organización en su conjunto**, ya que apunta a **caracterizar las capacidades internas actuales para administrar las cuatro dimensiones** de la gestión de la organización descritas anteriormente. Debido a la diversidad y multitud de capacidades que hay que fortalecer (especialmente en las organizaciones emergentes), a los tiempos a veces cortos de acompañamiento debidos a la lógica de proyecto de las financieras, a los medios financieros disponibles por lo general escasos para acompañar este tipo de procesos y a las especialidades profesionales necesarias para el fortalecimiento de ciertas capacidades propuestas, es probable que el equipo de proyecto no pueda responder a todas las necesidades identificadas por la organización. **A pesar de ello, este ejercicio de diagnóstico constituye un momento colectivo clave de intercambio y reflexión para la organización**, que permite a sus diferentes actores ampliar su concepción del campo de acción de la organización (a veces muy centrado en el producto y la actividad comercial) y abordar puntos estratégi-

cos. **También permite identificar con la organización ciertas capacidades que precisan buscar aliados** con competencias y medios **complementarios** a los del equipo de proyecto. **Finalmente, también forma parte de las herramientas de seguimiento y evaluación del proceso de fortalecimiento de capacidades**, ya que constituye la línea base de las capacidades de la organización.

En estos últimos años, AVSF ha desarrollado el **Índice de Fortalecimiento Institucional (IFI)**, que agrega indicadores de evaluación y busca realizar un diagnóstico rápido de las capacidades internas de las contrapartes de los proyectos implementados por la asociación, entre ellas las organizaciones de productores. Esta herramienta está basada en los principios enunciados más abajo y que se retoman en este documento para proponer una herramienta que permita realizar un diagnóstico más completo de las capacidades de las organizaciones de productores, especialmente las más consolidadas:

- **Ser una herramienta de fácil utilización**, que tenga en cuenta el tiempo disponible de los participantes del diagnóstico y les permita una real participación en la apreciación de las capacidades con que cuenta la organización, pre-requisito para apropiarse del ejercicio y de la propuesta de fortalecimiento de capacidades.
- **Aliar un enfoque cualitativo y cuantitativo**, que permita a la vez tener datos concretos y cuantificables (cuantitativo) y generar diálogo, debate y reflexión entre los participantes del diagnóstico (cualitativo).
- **Destacar también las capacidades ya existentes en la organización**, para valorizarlas y no frustrar o desanimar a los participantes, centrándose únicamente en las capacidades que hay que fortalecer sin poner también en evidencia los logros de la organización.

Los indicadores deben formularse antes de la realización del diagnóstico de modo a organizar los intercambios y asegurarse de tratar los diferentes elementos inherentes a cada una de las capacidades diagnosticadas y que los participantes del diagnóstico comprendan las capacidades que hay que evaluar.

En cuanto al enfoque cuantitativo, sus indicadores deben ser objetivamente cuantificables y verificables. Luego son caracterizados por los participantes para describir la situación correspondiente en el momento del diagnóstico.

Con respecto al enfoque cualitativo, para cada una de las capacidades, antes de la realización del diagnóstico se formulan preguntas guías y tras una discusión sobre estas preguntas, se caracteriza el nivel de cada capacidad mediante un sistema de notación simple.

Competencias	Fortalecimiento de capacidades previsto	Cuantitativo		Cualitativo		Apoyo actual	Priorización**
		Indicadores	Caracterización	Preguntas guías	Caracterización*		
Gestión democrática, transparente y participativa de la organización	Por ejemplo: utilización por parte de los socios y dirigentes de herramientas de gestión asociativa: estructura orgánica, estatutos, reglamentos internos, plan estratégico institucional, actas de reunión	Por ejemplo: 1. Existencia de estatutos y reglamento interno	Existen estatutos, pero no un reglamento interno	Por ejemplo: ¿los roles y funciones asumidos en la organización corresponden a los que han sido definidos por los estatutos y el reglamento interno?	1 (no se conocen los estatutos, los miembros del CA fuera del Presidente, y del comité de vigilancia, no cumplen sus roles y funciones)	Ninguno	x
	2.
Estructuración de una oferta de productos campesinos de calidad	...						
Gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización	...						
Participación activa de la organización en procesos de concertación e incidencia	...						

*Muy deficiente =0, Problemas =1, Más o menos =2, Bien =3, Muy bien =4

**Indicar con una cruz (x) por ejemplo las necesidades prioritarias (la ausencia de cruz indica las necesidades que serán abordadas en una fase posterior del acompañamiento)

Al realizar un diagnóstico de este tipo (interno y participativo) es importante **evaluar correctamente las relaciones de poder y conflictos existentes en toda organización y las posibles interferencias que pueden generar**. Para que el ejercicio de diagnóstico permita identificar efectivamente las debilidades de la organización, es estratégico asociar a las diferentes partes interesadas: dirigentes y equipo técnico, pero también miembros de base y dirigentes de organizaciones de base en el caso de organizaciones de segundo nivel o centrales. Puede ser apropiado prever espacios distintos para trabajar con estos diferentes grupos, con el fin de facilitar la expresión en público de las debilidades, para luego organizar una puesta en común en plenaria en la que participen todos los grupos. Prever un tiempo consecuente en plenaria permite **compartir las opiniones y construir una visión colectiva de la necesidad de un fortalecimiento de capacidades en la organización** (apropiación del proceso de diagnóstico, que condiciona a su vez la apropiación del programa de fortalecimiento de capacidades).

Como mencionado anteriormente, según la actividad de la organización de productores (tipo de

cadena productiva, funciones asumidas dentro de la cadena, etc.), su estructura orgánica (de primer, segundo o tercer nivel), su grado de consolidación (creación, estructuración o consolidación), y la visión de sus socios y dirigentes, se tiene que adecuar las capacidades a diagnosticar, y pues también la herramienta de diagnóstico propuesta (las cuatro competencias y todas las capacidades necesarias propuestas no tienen que ser caracterizadas de forma sistemática).

Un diagnóstico así puede ser la primera actividad de un proyecto que incluya de forma genérica el desarrollo de uno o varios programas de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de productores. También puede aplicarse en el momento de la formulación del proyecto, para pre-identificar las capacidades que hay que fortalecer; y sobre esta base formular por una parte los indicadores del marco lógico y las actividades específicas; y por otra parte, considerar en el presupuesto los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades identificadas.

5. La construcción de un programa de fortalecimiento de capacidades

Tras la realización del diagnóstico, fueron identificadas varias capacidades prioritarias en el marco de la acción de fortalecimiento de capacidades durante el periodo establecido.

Se necesita para ello **definir las actividades para contribuir al fortalecimiento de dichas capacidades mediante las modalidades** citadas anteriormente: inversión, formación y/o apoyo-asesoría.

Competencias	Capacidades a fortalecer prioritarias	Modalidades de fortalecimiento de capacidades		
		Inversión	Formación (puntual o en módulos)	Apoyo-asesoría
Gestión democrática, transparente y participativa de la organización	Utilización por parte de los socios y dirigentes de herramientas de gestión asociativa: estructura orgánica, estatutos, reglamentos internos, plan estratégico institucional, actas de reunión	-	1. Taller de revisión y posible actualización de los estatutos, y construcción del reglamento interno 2. Implementación de herramientas de gestión contable y presupuestaria, y capacitación del tesorero y del Comité de Vigilancia sobre contabilidad y seguimiento presupuestario ...	1. Acompañamiento de los miembros del CA en sus funciones (en la redacción de actas por parte del/de la secretario/a, en el manejo de la contabilidad y el seguimiento presupuestario por parte del tesorero) y de los miembros del CV en el control de la contabilidad y el seguimiento presupuestario ...
	...			
Estructuración de una oferta de productos campesinos de calidad	...			
	...			
Gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización	...			
	...			
Participación activa de la organización en procesos de concertación e incidencia	...			
	...			

En base a ello, se propone luego formalizar el programa de fortalecimiento de capacidades que se implementará.

En cuanto a **las inversiones**, se trata de presupuestarlas y planificarlas en el tiempo, indicando a los responsables así como los resultados esperados (alimentando el dispositivo de seguimiento-evaluación mencionado en el siguiente capítulo).

En cuanto al **apoyo-asesoría**, se trata de planificar las actividades indicando las instancias y/o los grupos metas (dirigentes, socios, equipo técnico,...), los encargados de llevar a cabo cada una de estas actividades, y los resultados esperados (alimentando también el dispositivo de seguimiento-evaluación mencionado en el siguiente capítulo).



En cuanto a la **formación** finalmente, se trata de presupuestar y planificar las actividades correspondientes, indicando a los grupos metas (funciones, criterios de selección,...), los encargados de llevar a cabo cada una de las formaciones previstas, y los resultados esperados (alimentando también el dispositivo de seguimiento-evaluación mencionado en el siguiente capítulo). Con respecto a la formación, se propone a continuación **un cuadro de derivación de contenidos** para construir un plan de formación:

Competencias generales a desarrollar	Capacidades a fortalecer prioritarias*	Conocimientos necesarios (contenidos temáticos)	Herramientas técnicas o metodológicas a dominar	Posibles actividades pedagógicas a implementar	Tiempo necesario para el aprendizaje	Material pedagógico de apoyo	Medio de verificación de la adquisición efectiva de la capacidad	Comentarios
Gestión democrática, transparente y participativa de la organización								
Estructuración de una oferta de productos campesinos de calidad								
Gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización								
Participación activa de la organización en procesos de concertación e incidencia								

*Precisar el grupo meta (dirigentes, miembros, equipo técnico, etc.)

Se trata de completar el cuadro de izquierda a derecha con los siguientes datos:

- Las capacidades a fortalecer prioritarias en la etapa anterior y que pueden (deben) ser adquiridas mediante la realización de las formaciones.
- Los conocimientos (específicos) necesarios para adquirir cada una de las capacidades prioritarias. Estos conocimientos permiten identificar **los contenidos temáticos que hay que desarrollar en la formación**.
- Las herramientas técnicas o metodológicas** necesarias para desempeñar cada capacidad priorizada.
- Las modalidades **pedagógicas** necesarias para que los participantes de la formación adquieran los conocimientos específicos o las herramientas técnicas o metodológicas requeridas: explicación oral, demostración práctica, estudio de casos, trabajo de campo, etc.
- La estimación del **tiempo** necesario para el aprendizaje de la capacidad prioritaria a través de las actividades pedagógicas propuestas.
- El material de apoyo** necesario para la realización de las actividades pedagógicas propuestas: vídeo-proyector, pizarras acrílicas, herramientas para demostraciones prácticas, Internet, manuales, folletos, etc.

- Los medios de verificación** de la adquisición efectiva de la capacidad. Esto hace eco a **la medida de indicadores** definidos para comprobar la adquisición de nuevas capacidades (como se indica a continuación).

Una vez elaborado este cuadro de derivación de contenidos de formación, se propone **elaborar el plan de formación** en base a esos elementos, cuyos principales contenidos serán los siguientes:

- Objetivos del programa de formación.
- Participantes (características, eventuales criterios de selección, etc.).
- Resultados esperados de la formación (en términos de aprendizaje para los participantes).
- Contenido temático (organizado en módulos e incluso en unidades temáticas).
- Métodos de formación.
- Mecanismos de evaluación (tanto de participantes como de formadores).
- Responsables de la formación.
- Calendario de realización.
- Presupuesto y plan de financiamiento incluyendo el aporte de los participantes a la formación



Escuela de campo sobre la producción de hortalizas – Perú

6. Los indicadores de fortalecimiento de capacidades: una herramienta de seguimiento - evaluación necesaria

La mera realización de sesiones de formación o de inversiones no se puede considerar per se como un fortalecimiento de las capacidades de una organización de productores, que implica la adquisición

y la aplicación de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Por ello, además del apoyo a los productores miembros y a los equipos técnicos de las organizaciones después de las sesiones de formación, **es esencial un seguimiento/evaluación compartido del fortalecimiento efectivo de las capacidades de las organizaciones de productores**, que permita medir los avances realizados a lo largo de la acción de fortalecimiento de capacidades y al final del proceso (al concluir el proyecto de cooperación o al final de la fase de acompañamiento correspondiente a la priorización de acciones efectuada durante el diagnóstico organizativo), en comparación con la situación inicial (línea base). Obviamente, solo se realizará el seguimiento/evaluación del fortalecimiento de las capacidades que fueron identificadas como prioritarias durante la fase anterior de diagnóstico.

Competencias	Fortalecimiento de capacidades previsto	Indicadores*	Situación de referencia		Resultados esperados		Avances obtenidos	
			Cuantitativo	Cualitativo	Cuantitativo	Cualitativo	Cuantitativo	Cualitativo
Gestión democrática, transparente y participativa de la organización								
Estructuración de una oferta de productos campesinos de calidad								
Gestión profesional y eficiente de las actividades empresariales de la organización								
Participación activa de la organización en procesos de concertación e incidencia								

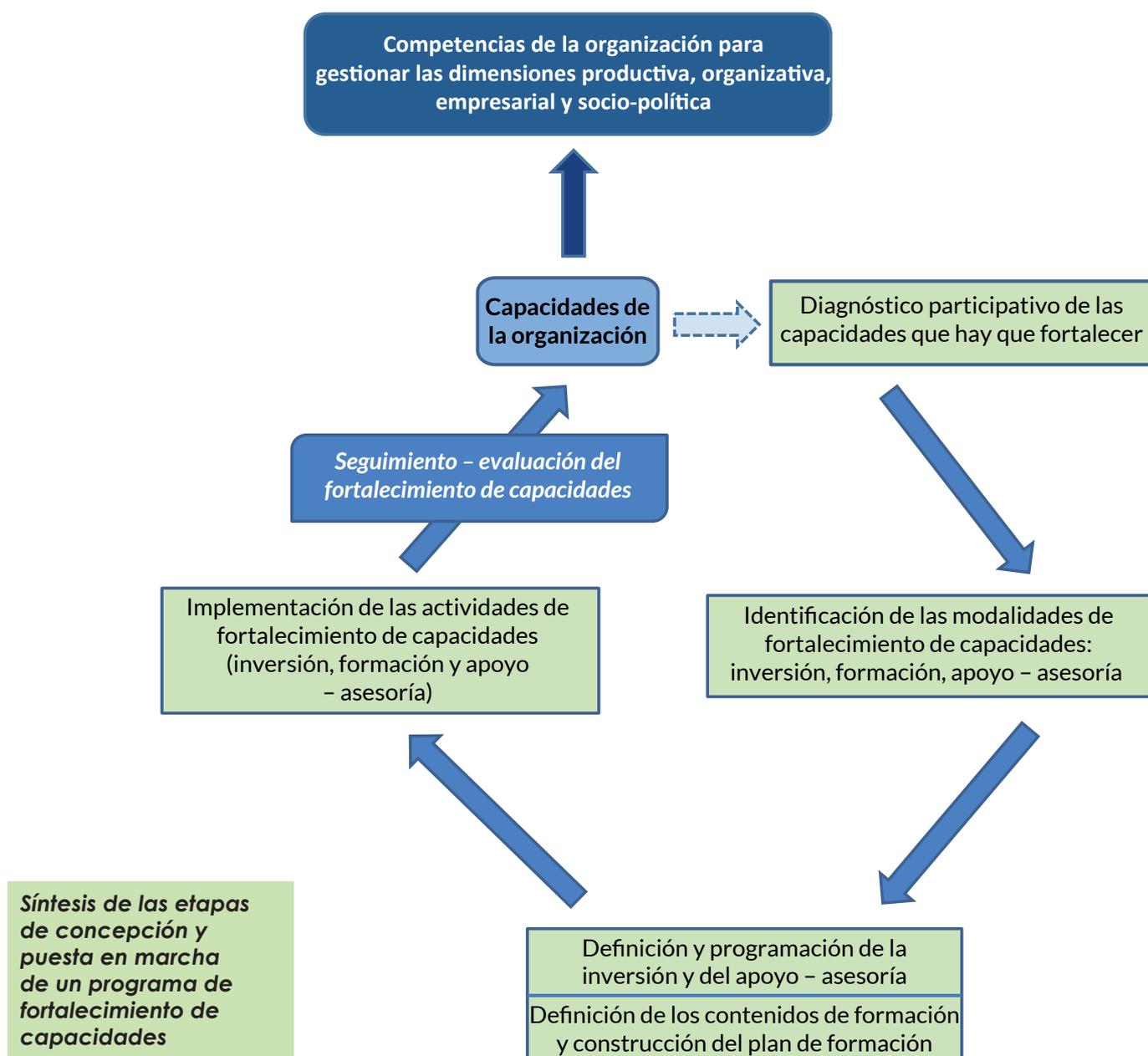
*Para permitir la utilización del diagnóstico como línea base, los indicadores de seguimiento - evaluación serán los mismos que fueron utilizados durante el diagnóstico.

Es importante prever tiempos colectivos de análisis e intercambio sobre elementos de seguimiento de la evolución de los indicadores de fortalecimiento de capacidades (avances logrados) con los dirigentes y los productores miembros. Según la frecuencia de caracterización de los indicadores (a definir), estos tiempos deben permitirles apropiarse el proceso de fortalecimiento de capacidades internas de su organización. Puede ser en Asambleas generales, reuniones de la Junta directiva, del Consejo de Administración u otros momentos colectivos previstos o a planificar con la organización.

Síntesis y conclusión

Este documento busca compartir referencias conceptuales e insumos metodológicos para la construcción de programas estructurados de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores.

La acción de fortalecimiento de capacidades de una organización de productores puede abarcar sus cuatro dimensiones productiva, organizativa, empresarial y socio-política; y basarse en tres modalidades de cooperación: el apoyo a la inversión, la formación y el apoyo-asesoría, cuya declinación operativa debe responder a cada contexto y ser definida colectivamente. El siguiente esquema resume el proceso:



Si bien estas etapas parecen necesarias para la concepción, el seguimiento y la evaluación de programas estructurados de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de productores, las herramientas propuestas en el documento deben considerarse como insumos. Cada quien tiene evidentemente la libertad de utilizarlos tal cual, de inspirarse en ellos aportando modificaciones o de utilizar otras herramientas existentes para llevar a cabo el proceso recomendado.

Por último, para la implementación efectiva de los programas de fortalecimiento de capacidades elaborados, se debe movilizar o elaborar de forma complementaria diversas herramientas metodológicas, contenidos de formación y herramientas de gestión de las organizaciones, desarrolladas por los equipos de AVSF, sus contrapartes del Sur y otros intervinientes sobre esta problemática.





Control calidad y empaque de bananos luego del tratamiento fitosanitario biológico - Perú



.....

Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières es una asociación francesa de solidaridad internacional reconocida de utilidad pública, que lleva 40 años trabajando con las comunidades campesinas de países en desarrollo para resolver la problemática alimentaria. La asociación pone a su servicio las competencias de profesionales de la agricultura y del desarrollo rural. Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières desarrolla unos 70 programas de cooperación en 20 países de América Central y del Sur, en Asia y África, junto a comunidades campesinas para las que la actividad agrícola y la ganadería son un elemento fundamental de seguridad alimentaria y de desarrollo económico y social.

www.avsf.org



.....

RURALTER es un programa de **Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières** que apoya las iniciativas de capitalización de experiencias y difusión de metodologías y referenciales técnico-económicos de utilidad para los actores del desarrollo rural, ya sean técnicos de instituciones y gobiernos locales o dirigentes campesinos. RURALTER difunde sus publicaciones bajo el sello editorial del mismo nombre.

www.avsf.org/fr/editionruralter



Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

Lyon

14, F bis, avenue Berthelot . 69007 Lyon
Tel 33 (0)4 78 69 79 59 . Fax 33 (0)4 78 69 79 56

Nogent

45 bis avenue de la Belle Gabrielle . 94736 Nogent sur Marne Cedex

E-mail de contacto . avsf@avsf.org - **Sitio web** . www.avsf.org

.....

Asociación reconocida de utilidad pública



AVSF

Lyon

14, F bis, av. Berthelot
69007 Lyon
Tel 33 (0)4 78 69 79 59

Nogent-sur-Marne

45 bis av. de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne
Tel 33 (0)1 43 94 72 79



AVSF

AGRÓNOMOS & VÉTÉRINAIRES
SANS FRONTIÈRES RED YSF INTERNACIONAL

www.avsf.org