



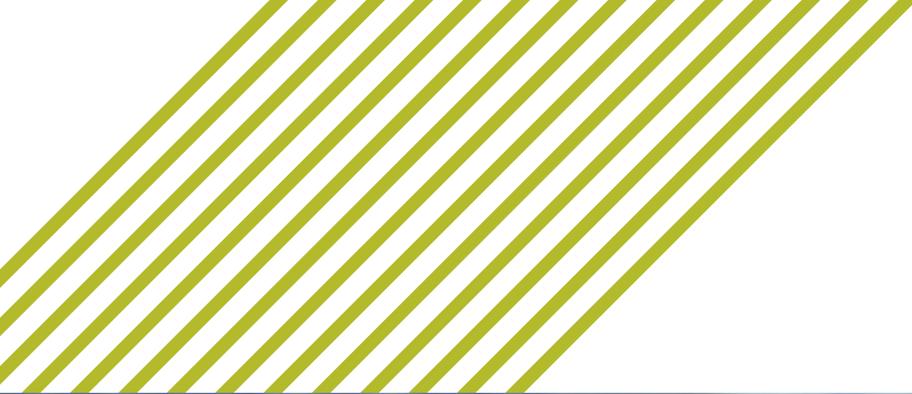
UNIÓN EUROPEA



Sistemas Agroforestales Adaptados  
para el Corredor Seco Centroamericano  
**AGRO-INNOVA**



**Metodología regional de análisis de criterios de éxito  
y riesgos de operación para la selección de organizaciones  
de productores, con enfoque de proyectos en  
Sistemas Agroforestales Multiestrato**





# Índice

Introducción .....	4
Enfoque productivo de los Sistemas Agrofostales Multiestrato .....	6
Características base que debe poseer una organización territorial .....	8
Metodología regional para la selección de organizaciones .....	11
Fase 1. Definición del enfoque metodológico .....	12
Fase 2. Definición de los indicadores, sus variables y puntaje .....	13
Fase 3. Levantamiento de la información en sitio ....	17
Fase 4. Análisis de la información, puntajes obtenidos y categorización .....	26
Consideraciones finales sobre la metodología regional .....	28





## Introducción

El proyecto Sistemas Agroforestales Adaptados para el Corredor Seco Centroamericano (AGROINNOVA) es una herramienta de cooperación técnica, gestionada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) con el financiamiento de la Unión Europea (UE) y desarrollado en conjunto con el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) como socio subdelegado; el proyecto se encuentra presente en: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Su objetivo general busca contribuir a mejorar la resiliencia climática, seguridad alimentaria y desarrollo productivo en las pequeñas productoras y productores vulnerables en el Corredor Seco Centroamericano. Asimismo, se pretende mejorar la situación actual por medio del uso y adopción de tecnologías y buenas prácticas en el cultivo del café, granos básicos y ganadería de doble propósito, fortaleciendo la innovación, la investigación, la transferencia y la extensión que impacten al menos 3000 productoras y productores en la región.

Por medio de rutas estratégicas de acción, AGROINNOVA es considerado un proyecto de fortalecimiento de capacidades, basado en acciones aplicables de agricultura digital y vinculación con



los socios nacionales en cada país, generando una fórmula exitosa para la adopción y escalamiento de la información disponible y la mejora integral de cada unidad productiva.

Estas áreas han sido divididas en parcelas demostrativas que cuentan con un modelo de Sistema Agroforestal Adaptado, de acuerdo a un análisis previo de dominios de recomendación productiva por territorio, siendo que, mediante este análisis el modelaje responderá a los cultivos ya adaptados y conocidos por el productor, facilitando la adopción de los cambios que requiere la dinámica SAFM.

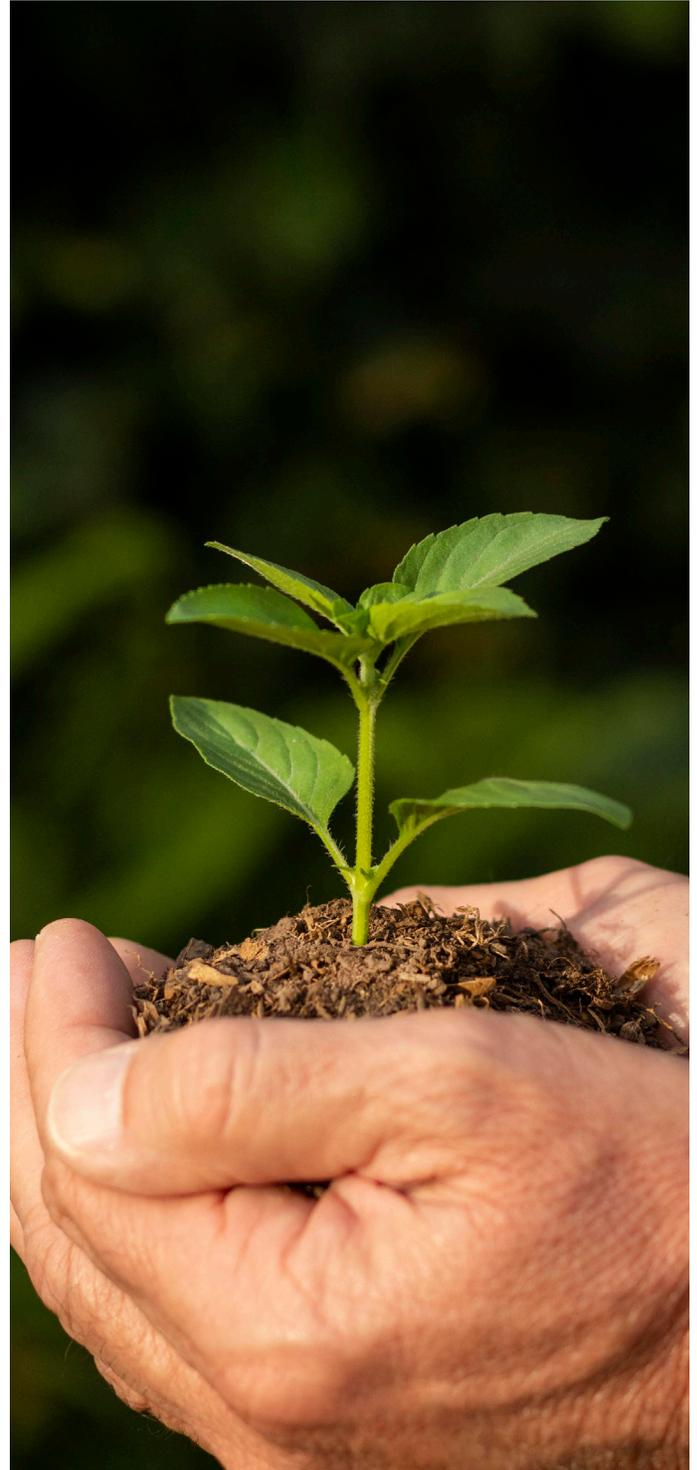
Previo al establecimiento de estas parcelas demostrativas, se desarrolló un trabajo de acercamiento a las productoras y productores beneficiarias, por medio de organizaciones rurales presentes en los territorios, que respaldarán el compromiso de los 93 productores seleccionados y que, a la vez, estuvieran anuentes en desarrollar paralelamente iniciativas productivas incorporando los temas de innovación y tecnología, permitiendo a la totalidad de sus afiliados tener acceso a los conceptos SAFM que promueve el proyecto.

Por medio de una ruta crítica de requerimiento se desarrolló en cada país un análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el plan. El proyecto AGROINNOVA estableció que toda iniciativa que busque contribuir a la seguridad alimentaria del Corredor Seco Centroamericano debe basarse en los siguientes aspectos:

- 1) Reposicionamiento de la agricultura como agente de desarrollo.
- 2) Procesos con enfoque de sostenibilidad y sustentabilidad.
- 3) La incorporación de la innovación para enfrentar los impactos del cambio climático.

Ligado a esto el proyecto exigió un perfil organizativo que además de alinearse al marco general de AGROINNOVA, estaba en capacidad de movilizar conjuntamente parte de las estrategias de transferencia tecnológica promovidas por el proyecto

y de facilitar espacios para la socialización de las experiencias y conocimientos adquiridos durante la operación del proyecto. Dado esto, desde la Unidad Ejecutora Regional se presenta un compilado de las metodologías utilizadas en los países de la región para brindar un modelo estandarizado de gestión para la identificación de estas importantes variables en el establecimiento de un proyecto con enfoque SAFM.





# **Enfoque productivo de los Sistemas Agroforestales Multiestrato**

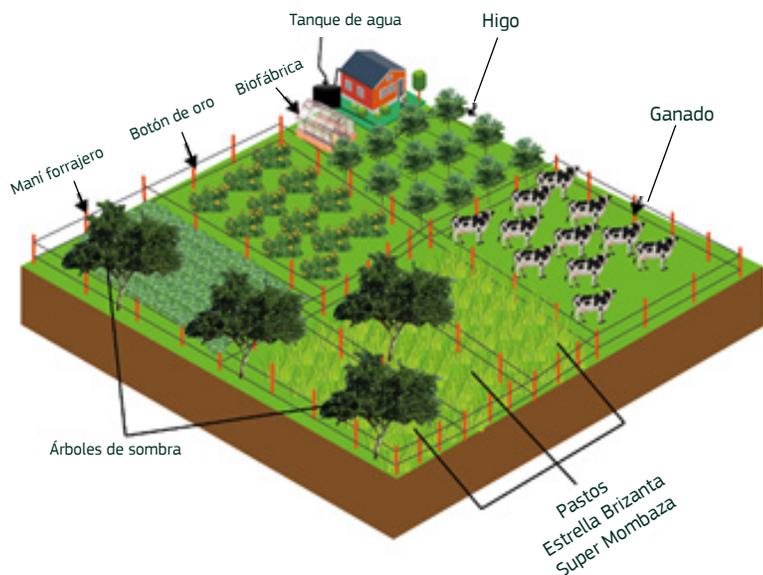


## Enfoque productivo de los Sistemas Agroforestales Multiestato

Los proyectos enfocados en desarrollar modelos agroforestales deben promover una visión holística del entorno, una realidad del territorio y de la finca donde se vaya a desarrollar. Por mucho tiempo se pensó que el estrato forestal debía existir aislado de la dinámica productiva de la finca, sea esta agrícola o pecuaria; sin embargo, el modelo de producción bajo Sistemas Agroforestales Adaptados para el Corredor Seco Centroamericano, busca contribuir con los esfuerzos nacionales que se han venido realizando en cada país, en pro de la disminución de los gases de efecto invernadero y a la vez promover el aumento de la producción visto desde un enfoque de integralidad utilizando tecnología de bajo costo, análisis por medio del uso de drones y el eficiente uso de la información recolectada, desarrollando de la mano del productor, infraestructura clave para aplicar buenas prácticas como el uso eficiente del agua, el manejo y conservación de suelos, el correcto manejo de aguas residuales y el aumento del confort, la nutrición y la salud animal en tiempos de sequía.

Bajo esa premisa de integralidad y dinámica del sistema, se desarrollan iniciativas que permitan a la organización y a sus agremiados:

- Fortalecer sus capacidades en cuanto al manejo de la información en temas relacionados al riesgo productivo, cambio climático e innovación.
- Incorporar de manera eficiente y consciente las especies forestales más adecuadas según sus intereses, las necesidades de su finca y el potencial de obtener subproductos y servicios ecosistémicos.
- Aumentar la variedad y disponibilidad de cultivos, fortaleciendo la alimentación familiar.
- Desarrollar habilidades que le permitan ser resiliente ante los efectos del cambio climático.
- Conservar los recursos primordiales para la producción como lo son el suelo, el agua, la biodiversidad y las semillas.





La visión de generar economía circular en la finca permite que todos los componentes del sistema puedan complementarse entre sí y favorece la reforestación en las zonas más sensibles a los efectos de sequía, propiciando microclimas que puedan mejorar el crecimiento de los cultivos, uso del agua y el confort de los animales. Con este enfoque, es fundamental identificar en el territorio aquellas organizaciones de productoras y productores que muestren un potencial evidente no solo para impulsar el desarrollo del modelo en sí, sino también para proporcionar servicios adicionales a sus miembros, tales como la creación de viveros, semilleros, bancos de semillas, biofábricas, entre otros.

## Características base que debe poseer una organización territorial

Antes de entrar propiamente al análisis de indicadores, variables y resultados, se deben conocer aspectos generales de la organización que darán orientación a la estrategia o enfoque metodológico a seguir. En aspectos importantes como el grado inicial de compromiso ambiental, donde la organización es consciente y reconoce que los riesgos productivos van directamente relacionados a la necesidad de conservar y recuperar los recursos naturales, la experiencia con las buenas prácticas agroambientales o su interés en conocerlas, sus proyectos, deseos, aspiraciones y voluntad de avanzar en procesos que obedecen a una planificación y un recuento de resultados.

Los proyectos llevan a cabo actividades de formación, fortalecimiento de capacidades técnicas, gobernanza y trabajo en equipo desde la organización, por lo que la disponibilidad de la organización a participar y socializar las convocatorias a los procesos es trascendental. Asimismo, debe tener la voluntad y el compromiso de integrar a mujeres y jóvenes en todas las fases del proyecto, de una forma activa; lo que permitirá tener un mayor impacto de los beneficiarios y una mejor sostenibilidad en el tiempo.

En este análisis inicial, se establece una lista de criterios deseables, de acuerdo con la naturaleza, objetivos y metas del proyecto, como paso previo en la metodología estructurada para la generación de criterios decisivos. Estos criterios decisivos se utilizan para asignar puntajes y calcular una calificación ponderada.

Es importante destacar que los criterios deseables pueden evolucionar para convertirse en criterios decisivos, dependiendo de la especificidad del proyecto que se está gestionando. Como ejemplo de criterios deseables empleados en el desarrollo de la metodología en Nicaragua en 2021, se incluyen:





## Capacidades de la organización

- Dispone de instrumentos estratégicos como planes, programas, estrategias.
- Disponibilidad de planes o programas institucionales con enfoque de género e inclusión.
- La organización aglomera una cantidad importante de personas asociadas.
- La organización es representativa del territorio.
- Posee estrategias de asistencia técnica o personal técnico propio, destinado a esa labor.
- Posee acompañamiento técnico continuo de otras organizaciones (Quiénes, frecuencia, temas).
- Demuestra interés, capacidad y posibilidad de coinversión en las actividades del proyecto.

## Potencial de sostenibilidad, masificación y escalonamiento de los aprendizajes del proyecto

- Experiencia con proyectos, planes o programas, para la réplica de innovaciones y aprendizajes.
- Capacidad de organizar nuevos grupos de innovación con sus personas asociadas.
- Capacidad de gestionar nuevos proyectos para el escalonamiento de aprendizajes.
- Vinculación y acciones con actores de Políticas Públicas, planes y estrategias locales y nacionales.
- Divulga experiencias, aprendizajes y conocimientos por medios impresos, virtuales o presenciales.
- Estar bien informada de los potenciales beneficios para sus socias y socios por su participación en el proyecto.

## Potencial para la organización de grupos de mujeres y grupos etarios

- Experiencia con proyectos de desarrollo con enfoque de género e inclusión social.
- Presencia de grupos de mujeres y jóvenes organizadas.
- Existencia de grupos étnicos organizados.
- Intervenciones complementarias de otras instituciones/organizaciones; por ejemplo, progreso en las políticas de tenencia de la tierra, créditos y mejores condiciones de mercado, género y seguridad alimentaria y nutricional.

## Experiencia en prestación de servicios financieros a pequeñas y pequeños productores

- Reconocidos antecedentes de la organización en gestión administrativa y financiera de programas de asistencia técnica con altos estándares de calidad y transparencia.
- Experiencia en gestión de proyectos.
- Experiencia en administración de fondos de la cooperación.
- Experiencia en auditorías externas.
- Cumplimiento de normativas fiscales y regulatorias.
- Experiencia sistemática en rendición de cuentas a sus socios y socias.
- Criterios de equidad e igualdad de condiciones para la inclusión de mujeres, jóvenes y hombres.

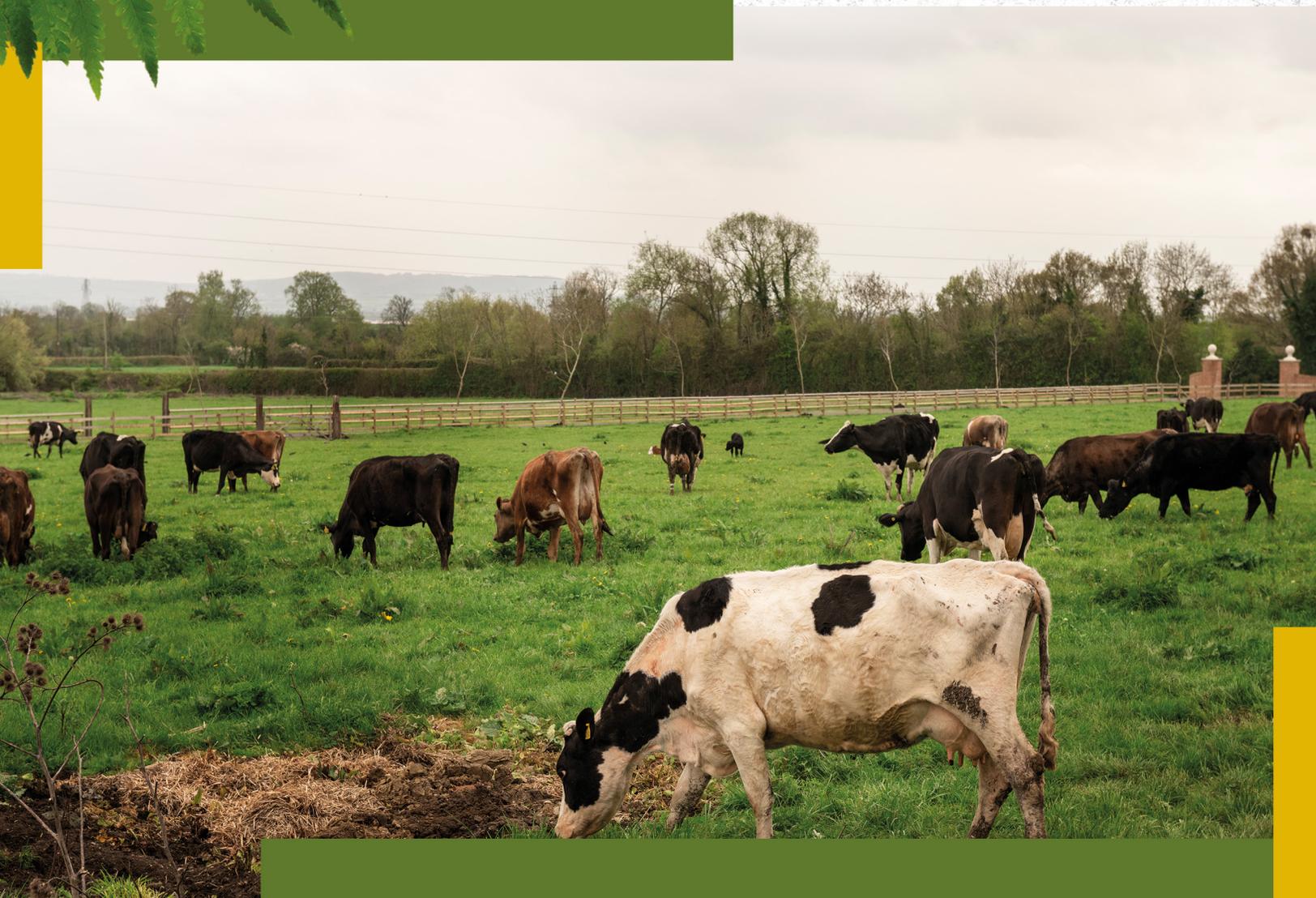
## Condiciones de la persona gestora de la parcela para potenciar impactos

- La persona tiene experiencia en organización de la producción, planificación de la cosecha y prácticas de comercialización con conocimiento del funcionamiento de los mercados.
- Capacidad de gestionar la parcela de manera que pueda integrarse con programas y estrategias locales de conservación y manejo sostenible de los recursos naturales.

## Capacidad y experiencia de la productora o productor

- Considerar personas productoras que tengan experiencia de innovación y BPA.
- Preferiblemente, no seleccionar las mismas personas que siempre son seleccionadas para todos los proyectos, para ampliar los beneficios y aprendizajes.
- Valorar en la selección la continuidad y la sostenibilidad de aprendizajes.



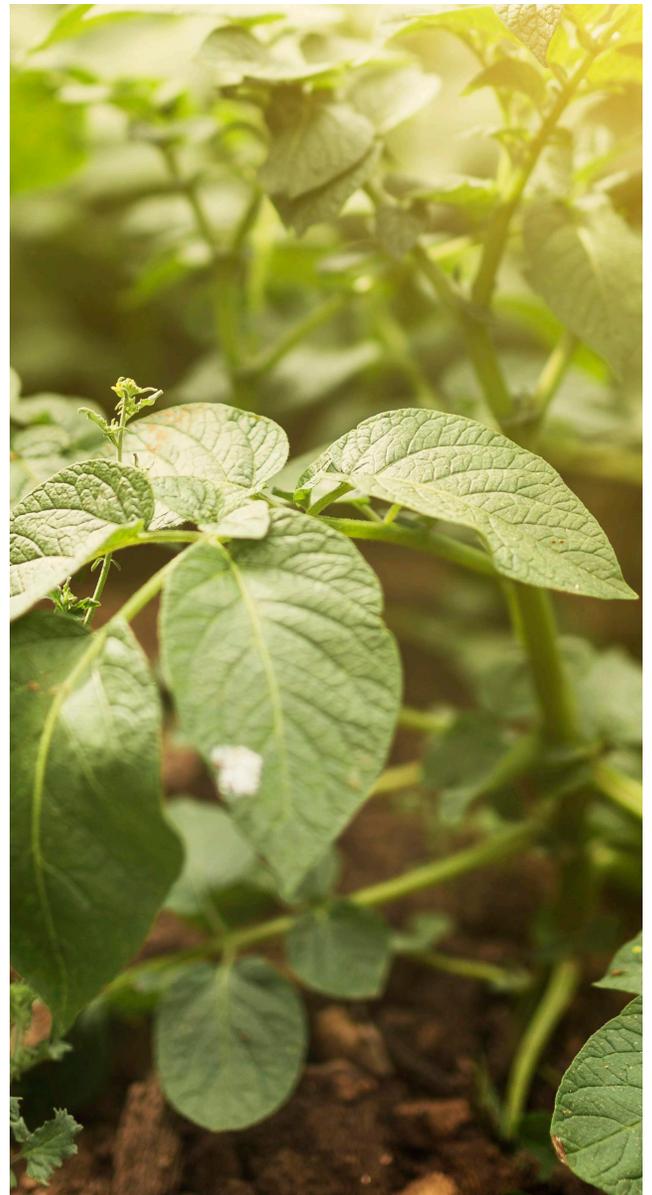


# Metodología regional para la selección de organizaciones

## Fase 1 Definición del enfoque metodológico

Para el desarrollo de proyectos de modelaje, planificación e implementación de Sistemas Agroforestales Multiestrato, se considera que gran parte de las actividades serán desarrolladas en campo y dentro de la dinámica de acción de la organización, siendo la o el facilitador un actor proactivo y respetuoso de la dinámica, promoviendo valores e ideas que ayuden a la organización a cumplir sus metas y consolidarse en la asociatividad y trabajo en equipo. La metodología se planificará tomando en cuenta que se cumplan los aspectos de:

- Proceso participativo: todos los miembros de la organización participan de forma activa y propositiva.
- Proceso consensuado: todos los miembros de la organización están de acuerdo en el diseño de la metodología, objetivos y acciones que se llevarán a cabo.
- Proceso inclusivo: todos los miembros de la organización incorporan a mujeres y jóvenes en un rol activo.
- Proceso de redes: la organización establece una lista de actores en su entorno que fortalecen la diversidad en la información recolectada y su accionar como ente que se vincula de forma externa. Identificando actores en redes como municipios, centros de salud, escuelas y entes gubernamentales.
- Proceso comprometido: la organización se compromete a desarrollar cada fase desde el análisis de los criterios de selección, hasta la implementación del proyecto y el análisis de resultados.
- Proceso consciente: la organización identifica que el proyecto tiene un claro objetivo agroambiental, por lo que la conciencia de la problemática y riesgos vinculados a la producción, la economía y la salud van estrechamente ligados a buscar soluciones y generar cambios de hábitos en prácticas que no promueven la adaptación y mitigación ante el cambio climático.



## Fase 2 Definición de los indicadores, sus variables y puntaje

Los indicadores son grandes temas o ejes que se requieren valorar en la organización, van ligados a la especificidad del proyecto que se pretende desarrollar; en el tema de la promoción de los Sistemas Agroforestales Multiestrato en los territorios, de forma consolidada en los seis países participantes, se utilizaron indicadores estratégicos que satisficieran las premisas de los objetivos y metas por alcanzar, a saber:

- 1. Gobernanza y gestión asociativa:** se refiere al ámbito externo que rodea la organización, aquellas leyes que la regulan, la integración en redes territoriales o nacionales, su gestión participativa y vinculante; así como su figura consolidada legalmente.
- 2. Gestión administrativa:** considera aspectos internos como la estructura operativa clara y definida de las jerarquías y roles, su estructura funcional, recursos, patrimonio, infraestructura, y modelo de negocio.
- 3. Gestión productiva:** describe las acciones que lleva a cabo la organización dentro de su modelo de negocio y gestión de recursos, su alcance y su estatus; incluye la proyección deseada y la planificación para lograr las metas.
- 4. Gestión comercial:** caracteriza el modelo de negocio actual en su etapa de comercialización y los mercados promisorios que se determinen en su zona de influencia, analiza las cadenas cortas de comercialización y los diferentes modelos de intercambio de servicios que estén presentes o que puedan desarrollarse.
- 5. Gestión financiera:** se refiere principalmente al modelo básico de cómo se gestionan los recursos en la organización, los controles contables, seguimiento, respaldos y capacidad de administración y eficiente inversión. La experiencia en el manejo de contrapartidas y la posibilidad de manejo de inventarios físicos.
- 6. Gestión social:** describe modelo de promoción e integración de nuevos miembros, el impacto en la igualdad de género, integración de la juventud y diversos programas que se desarrollen dirigidos a la niñez, población vulnerable, entre otros.
- 7. Gestión ambiental:** se contemplan aspectos como participación en programas de viveros, reforestación, uso eficiente del agua, conservación del suelo, producción sostenible, conservación de la biodiversidad, gestión de desastres naturales, manejo de residuos sólidos, educación ambiental, participación en comités de cuencas, comités de ornato, promoción de la Buenas Prácticas Agropecuarias y toda aquella iniciativa que promueva ese eje dentro de la organización.





A nivel de la región centroamericana, existe gran diversidad de organizaciones rurales, que a su vez tienen diferentes grados de madurez administrativa y financiera, organizaciones incipientes legalizadas formalmente, pero carentes de recursos y organizaciones que con pocos recursos y no legalizadas mueven de una manera formidable grupos de personas en todo un territorio. Por ende, transversalmente a esta identificación de indicadores se debe generar una calificación general de la organización para identificar y mejorar el análisis de la información recolectada con base a la realidad, limitaciones y potencial de cada organización que se analice para el proyecto deseado. Como parte de la experiencia regional, se presenta la siguiente tabla desarrollada en Guatemala, para este fin:

Cuadro 1. Clasificación general de la organización

No.	Indicadores	Puntuación deseada	Puntuación obtenida	Brechas (diferencia en el puntaje)
1	Gobernanza y gestión asociativa	10		
2	Gestión administrativa	20		
3	Gestión productiva	10		
4	Gestión comercial	10		
5	Gestión financiera	10		
6	Gestión social	20		
7	Gestión ambiental	20		
	Total	100		

Fuente: Unidad de Área Guatemala y Unidad Ejecutora Regional, 2020.

Cada indicador tiene un puntaje deseado de acuerdo al peso o importancia que tiene en el enfoque del proyecto SAFM, las brechas se cuantifican a partir del esfuerzo que deberá realizar la organización para obtener la puntuación establecida en el indicador, permitiendo hacer un segundo cuadro de calificación de acuerdo con ese ítem:

Cuadro 2. Clasificación general de la organización, según las brechas

Clasificación de la organización	Ponderación	¿Cómo implementar?
Tipo C	< 50	Se revisan todos los indicadores y se fortalecen principalmente el 1, 2, 5.
Tipo B	50 a 75	Se revisan los indicadores y se enfatiza en el 3 y 4.
Tipo A	> 75	Se revisan todos los indicadores, los cuales deben mostrar un alto grado de avance y se fortalecen las áreas que aún necesitan hacerlo, se enfatiza en el 6 y 7.

Fuente: Unidad de Área Guatemala y Unidad Ejecutora Regional, 2020.



Esta revisión general del desempeño institucional es un diagnóstico que permite :

- Establecer la condición actual de la organización, tomando en cuenta la cobertura geográfica y cantidad de asociados.
- Clasificar a la organización en un nivel de la “C” a la “A”, de acuerdo con su nivel de avance en las áreas anteriormente señaladas, y en su posición en la cadena de valor.
- Establecer el plan de acompañamiento, que atienda necesidades y requerimientos para su avance y sostenibilidad.

De igual manera, se pueden establecer diferentes parámetros y puntajes para esta categorización, el siguiente es un ejemplo utilizado en el análisis de organizaciones de El Salvador (2021):

Nivel	Características
A. Consolidadas (Más de 80 puntos)	Ofrecen buenos resultados a sus asociados (económicos, prestación de servicios y con responsabilidad social), con una buena estructura organizativa y de gestión, adecuado nivel de sostenibilidad, y con al menos tres años de funcionamiento bajo esas condiciones.
B. En vías de consolidación (Entre 79 y 70 puntos)	En vías de financiar parcialmente algunas de sus actividades, recibe aportes de sus miembros, tiene claridad de sus objetivos y aplica planes para lograrlos. Ha establecido y está en proceso de desarrollar relaciones con entes externos y gestiona y ejecuta planes y proyectos de mediana complejidad. Hay rotación de cuerpos directivos y funcionan con regularidad.
C. En proceso de desarrollo (Entre 69 y 56 puntos)	Logra regular el funcionamiento de cuerpos directivos, algunas capacidades de gestión y gerencia de la organización y de una participación de los miembros en la vida orgánica. El desarrollo de la visión de largo plazo está en construcción.
D. En formación (Entre 55 y mínimo 40 puntos)	Se mide más la voluntad de sus miembros, su participación en actividades de la organización y enfoque en resultados de corto plazo. Inicia el desarrollo de su visión de largo plazo, tiende a concentrarse en el desarrollo interno de su comunidad y está poco dispuesta a crecer o asociarse a otras organizaciones, o no sabe cómo hacerlo. Cuenta con poca o ninguna vinculación externa.

Cada indicador puede desglosarse en variables y éstas a su vez pueden contener puntajes, todo depende de la cantidad de información que se requiera y el peso de esta en la toma de decisiones. Para este fin, se le recomienda generar una tabla resumen con los indicadores que se desea contemplar y el puntaje, un ejemplo es el siguiente:



Cuadro 3. Variables por indicador

No.	Indicadores	Variables	Puntuación Asignada
1	Gobernanza y gestión asociativa	Figura legal reconocida	2
		Legislación atinente	2
		Participación en redes	2
		Reconocimiento comunal	2
		Socios estratégicos públicos y privados	2
2	Gestión administrativa	División de funciones	2
		Preparación académica del personal	1
		Equidad de género en Juntas Directivas y personal de planta	3
		Equidad de juventud en Juntas Directivas y personal de planta	3
		Documentos estratégicos establecidos	2
		Evaluación del desempeño anual	1
		Capacidad gerencial y liderazgo	2
		Mecanismo de comunicación con el asociado	1
		Reglas de convivencia	1
		Poder de convocatoria	2
		Propuesta de valor	1
		Mecanismos de resolución de conflictos	1
		Rendición de cuentas	1
Elección de líderes	1		
3	Gestión productiva	Experiencia en producción agropecuaria	1
		Tenencia de la tierra	1
		Registros productivos	1
		Servicios agropecuarios a los asociados	1
		Innovación y tecnología	1
		Asistencia técnica al asociado	1
		Gestión de Buenas Prácticas Agropecuarias	1
		Gestión de la calidad e inocuidad	1
		Capacitación constante	1
		Mecanismo de gestión de riesgos y mejoras	1
4	Gestión comercial	Identificación y caracterización de los nichos de mercado	2
		Estabilidad comercial	2
		Agregación de valor	2
		Registros comerciales	2
		Estructura de costos-beneficio	2



5	Gestión financiera	Sistema de pago por afiliación	2
		Cautela en la inversión	2
		Gestión de fondos externos reembolsables y no reembolsables	2
		Manejo de activos, inventarios y equipos	2
		Capacidad de coinversión	2
6	Gestión social	Programas de vinculación con la comunidad	5
		Comité de educación y capacitación	3
		Programas de emprendimiento	3
		Programa de género	3
		Programa de juventud	3
		Programas de bienestar social como becas y vivienda	3
7	Gestión ambiental	Proyectos vinculados a reforestación	3
		Proyectos vinculados a la protección del agua	3
		Proyectos vinculados a la protección del suelo	3
		Proyectos vinculados a la gestión de residuos	2
		Capacitación a el asociado en temas de riesgos climáticos	3
		Capacitación al asociado en temas de Buenas Prácticas Agropecuarias que disminuyan la contaminación ambiental y en alimentos	2
		Capacitación a el asociado en prácticas de salud ocupacional para la labor agropecuaria	2
		Promoción de la agricultura sostenible	2
TOTAL			100

Fuente: Unidad de Área Costa Rica, Unidad de Área Panamá y Unidad de Área Honduras, 2021.

Cada variable se desglosa en una matriz de recopilación de información en el sitio, lo que posibilita una evaluación más detallada en tres categorías: deficiente, intermedia y consolidada. Esta metodología facilita una evaluación más precisa de las capacidades y condiciones de los participantes en el proyecto, lo que a su vez contribuye a una toma de decisiones más efectiva y a una implementación exitosa.

### Fase 3. Levantamiento de la información en el sitio

La incorporación del personal evaluador dentro del entorno de la organización debe ser un proceso activo, pero respetuoso de la individualidad y jerarquía establecida, se debe generar un trato cordial que permita la confianza requerida para que se brinde la información. Esta introducción conlleva un primer contacto con la persona enlace para explicarle las generalidades del proyecto y cómo se pretende que la organización se vincule, seguidamente la persona contacto genera un espacio de conversación con los tomadores de decisiones, logrando así la autorización para compartir evidencia para el estudio y la anuencia para participar.

Una vez establecidas las pautas por la organización, se realiza un cronograma o pequeño plan de trabajo con el fin de coordinar las agendas de las personas encargadas de cada área, estos a su vez brindaran la información. Al final del estudio, debe presentarse un informe ejecutivo de los hallazgos a la Junta Directiva y Gerencia proponiendo un plan de mejora para gestionar las brechas detectadas. A continuación, se presentan las tablas de campo para la recolección de datos, estas podrían convertirse en formularios virtuales que la persona líder de área pueda llenar, pero se rescata el contacto personal y la riqueza de la información que se genera del contacto personal:

Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto							
No.	Indicadores	Variables	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
1	Gobernanza y gestión asociativa	Figura legal reconocida	2	La figura con la que se establece la organización, no se encuentra reconocida en el país.	La figura con la que se establece la organización, si está reconocida en el país, pero no se ha inscrito legalmente.	La figura con la que se establece la organización es reconocida en el país y cuenta con inscripción legal.	
		Legislación atinente	2	No existe regulaciones establecidas en el país para la figura de la organización.	Existe regulaciones establecidas en el país para la figura de la organización, pero la organización no las conoce.	La organización conoce y aplica las regulaciones establecidas para su figura legal.	
		Participación en redes	2	La organización no se vincula a ninguna red externa.	La organización está vinculada a una red externa.	La organización está vinculada a dos o más redes externas.	
		Reconocimiento comunal	2	La organización no tiene reconocimiento comunal.	La organización es reconocida a nivel comunal, la ubican en el espacio físico.	La organización es reconocida no solo en el espacio físico, sino en el impacto positivo y genera aprecio en la comunidad..	
		Socios estratégicos públicos y privados	2	La organización no cuenta con socios estratégicos.	La organización cuenta con al menos dos socios estratégicos.	La organización cuenta con más de dos socios estratégicos.	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.



**Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto**

No.	Indicadores	Variables	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
2	Gestión Administrativa	División de funciones	2	No existe una estructura de funciones.	La estructura de funciones no está equilibrada.	La estructura de funciones es clara y equilibrada.	
		Preparación académica del personal	1	El personal no está capacitado para sus funciones.	El personal administrativo financiero cuenta con formación académica.	Más del 50 % del personal administrativo, financiero y operativo cuenta con formación académica atinente al cargo.	
		Equidad de género en Juntas Directiva y personal de planta	3	No existen miembros mujeres en la Junta Directiva.	No existe equidad de género en la Junta Directiva.	Existe equidad de género e igualdad en la toma de decisiones en la Junta Directiva.	
		Equidad de juventud en Juntas Directiva y personal de planta	3	No existen miembros jóvenes en la Junta Directiva.	No existe equidad de juventud en la Junta Directiva.	Existe equidad de juventud e igualdad en la toma de decisiones en la Junta Directiva.	
		Documentos estratégicos establecidos	2	No se cuenta con documentos estratégicos.	Existen documentos estratégicos desactualizados.	Existen documentos estratégicos actualizados y socializados con el personal y asociados.	
		Evaluación del desempeño anual	1	No se lleva a cabo evaluación del desempeño.	Existe una evaluación del desempeño sin validar y socializar.	Anualmente se lleva a cabo una evaluación del desempeño y se socializan los resultados y plan de mejora.	
		Capacidad gerencial y liderazgo	2	Débil capacidad gerencial y de liderazgo.	Se tiene capacidad gerencia, pero deficiente liderazgo.	Se cuenta con buena capacidad gerencial y buen liderazgo.	

2	Gestión Administrativa	Mecanismo de comunicación con el asociado	1	No existen mecanismos de comunicación.	La estructura de comunicación es débil.	Existen mecanismos de comunicación accesibles a los asociados, actualizados y continuos.	
		Reglas de convivencia	1	No existen documentos o sistemas de reglas de convivencia.	Existen reglas de convivencia, pero no se respetan al 100%.	Existe un documento de reglas de convivencia que se conoce, se respeta y se adquiere como hábitos.	
		Poder de convocatoria	2	Asisten menos del 25% de los invitados.	Asisten del 25% al 75% de los invitados.	Asisten más del 75% de los invitados.	
		Propuesta de valor	1	No existe una propuesta de valor.	Existe una propuesta de valor que no está acorde con los objetivos de la organización.	Existe una propuesta de valor actualizada y socializada.	
		Mecanismos de resolución de conflictos	1	Débil capacidad de resolución de conflictos.	Resolución de conflictos sin completarse al 100%.	Mecanismos de resolución de conflictos funcionan a un 90%-100%.	
		Rendición de cuentas	1	Débil mecanismo de rendición de cuentas.	Se da una rendición de cuentas, pero no se socializa.	Se da una rendición de cuentas y se socializa al 100%.	
		Elección de líderes	1	No existe un mecanismo democrático y regulado de la elección de líderes.	Se da elección de líderes, pero no se regula.	Se tiene un mecanismo regulado para la elección de líderes de forma democrática y participativa.	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.





**Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto**

No.	Indicadores	VARIABLES	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
3	Gestión Productiva	Experiencia en producción agropecuaria	1	La organización cuenta con poca experiencia productiva.	La organización cuenta con al menos 5 años desarrollando proyectos y asistencia técnica en producción. No cuenta con proyectos propios.	La organización cuenta con al más 5 años desarrollando proyectos y asistencia técnica en producción. Cuenta con proyectos propios.	
		Tenencia de la tierra	1	La organización no posee terrenos bajo ninguna figura de acuerdo.	La organización posee terrenos, a nombre de otros propietarios bajo figuras de acuerdo de uso.	La organización posee terrenos, a nombre de otros propietarios bajo figuras de uso y también posee terrenos propios.	
		Registros productivos	1	No ha establecido registros productivos.	Tiene registros, pero no se actualizan.	Poseen formularios establecidos y al día.	
		Servicios agropecuarios a los asociados	1	No se brindan servicios agropecuarios	Se brindan al menos dos tipos de servicios al afiliado.	Existe una estructura de servicios agropecuarios de más de dos tipos.	
		Innovación y tecnología	1	No existe inversión en innovación y tecnología.	Existe inversión en innovación y tecnología básica.	Se ha realizado inversión en innovación y tecnología y se socializa con el afiliado.	

3	Gestión Productiva	técnica al asociado	1	No se brinda asistencia técnica.	Se brinda asistencia técnica solo en coordinación con entes públicos.	Se brinda asistencia técnica en coordinación con entes públicos, privados y desde la organización.	
		Gestión de Buenas Prácticas Agropecuarias	1	No se conocen, ni promueven las BPA.	Se conocen las BPA pero no se promueven.	Se promueven las BPA de forma constante y se incorporan desde la asistencia técnica.	
		Gestión de la Calidad e inocuidad	1	No se conocen, ni promueven las prácticas de Calidad e Inocuidad.	Se conocen las prácticas de Calidad e Inocuidad, pero no se promueven.	Se promueven las prácticas de Calidad e Inocuidad de forma constante y se incorporan desde la asistencia técnica.	
		Capacitación constante	1	Se asiste solamente a una capacitación anual.	Se asiste al menos a tres capacitaciones anuales.	Se asiste a más de tres capacitaciones anuales y se brinda capacitación desde la organización.	
		Mecanismo de gestión de riesgos y mejoras	1	No existe un plan de gestión de riesgos, salud ocupacional, manejo de emergencias y desastres.	gestión de riesgos, salud ocupacional, manejo de emergencias y desastres, pero esta desactualizado y no se le da seguimiento.	Existe un plan de gestión de riesgos, salud ocupacional, manejo de emergencias y desastres, se le da seguimiento y existe un plan de mejora anual.	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.



Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto							
No.	Indicadores	Variables	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
4	Gestión Comercial	Identificación y caracterización de los nichos de mercado	2	No se tienen identificados los mercados fijos y potenciales.	Se trabaja con mercados ocasionales, no se cuenta con un estudio de mercados potenciales.	Se cuenta con un estudio de mercados ocasionales, fijos y potenciales.	
		Estabilidad comercial	2	No hay estabilidad comercial.	Se cuenta con un flujo de cosecha y producto, pero no se ha alcanzado la estabilidad comercial.	Se cuenta con estabilidad comercial y flujo de producto durante todo el año.	
		Agregación de valor	2	No existe un plan de agregación de valor.	Se conocen las potencialidades de agregación de valor, pero no se lleva a cabo.	Existe un programa de agregación de valor y se aplica en la oferta.	
		Registros comerciales	2	No existen registros comerciales.	Existen registros comerciales, pero están desactualizados.	Existen registros comerciales actualizados.	
		Estructura de costos-beneficio	2	No existen registros costos-beneficio.	Existen registros costos-beneficio, pero están desactualizados.	Existen registros costo-beneficio actualizados.	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.





**Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto**

No.	Indicadores	VARIABLES	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
5	Gestión Financiera	Sistema de pago por afiliación	2	No existe un sistema de pago por afiliación.	Existe un sistema de pago por afiliación, pero esta desactualizado.	Existe un sistema de pago por afiliación y un plan de inversión de ese monto.	
		Cautela en la inversión	2	No se realizan inversiones.	Se realizan inversiones sin una planificación ajustada.	Las inversiones obedecen a una planificación ajustada y es socializada con los afiliados.	
		Gestión de fondos reembolsables y no reembolsables	2	Nunca se ha gestionado fondos externos.	Se ha gestionado al menos un fondo externo.	Se ha gestionado más de dos fondos externos y existen los informes.	
		Manejo de activos, inventarios y equipos	2	No existe un plan de manejo de activos.	Existe un plan de manejo de activos desactualizado.	Existe un plan de manejo de activos actualizado.	
		Capacidad de coinversión	2	Poca capacidad de inversión.	Capacidad de inversión de al menos un 25%.	Más de un 25% de capacidad de inversión según el monto total del proyecto..	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.

**Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto**

No.	Indicadores	Variables	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
6	Gestión Social	Programas de vinculación con la comunidad	3	Poca vinculación a la comunidad.	Si hay vinculación a la comunidad, pero no existe una estructura de actividades.	Existe mucha vinculación a la comunidad y obedece a una estructura de actividades anuales.	
		Comité de educación y capacitación	3	No existe comité.	Existe un comité, pero no funciona.	Existe un comité en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades.	
		Programas de emprendimiento	3	No existe comité.	Existe un comité, pero no funciona.	Existe un comité en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades.	
		Programa de género	3	No existe comité.	Existe un comité, pero no funciona.	Existe un comité en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades.	
		Programa de juventud	3	No existe comité.	Existe un comité, pero no funciona.	Existe un comité en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades.	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.





**Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto**

No.	Indicadores	VARIABLES	Puntuación Asignado	Deficiente 0	Intermedio 1	Consolidado: 3 o 2 según corresponda	Puntuación obtenida
7	Gestión Ambiental	Proyectos vinculados a reforestación	3	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	
		Proyectos vinculados a la protección del agua	3	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	
		Proyectos vinculados a la protección del suelo	3	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	
		Proyectos vinculados a la gestión de residuos	2	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	

		Capacitación a el asociado en temas de riesgos climáticos	3	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	
		Capacitación al asociado en temas de Buenas Prácticas que disminuyan la contaminación ambiental y en alimentos	2	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	
		Capacitación a el asociado en prácticas de salud ocupacional para la labor agropecuaria	2	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	
		Promoción de la agricultura sostenible	2	No existe programa	Existe un programa, pero no funciona	Existe un programa en funcionamiento y obedece a una estructura de actividades anuales	

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022.

## Fase 4. Análisis de la información, puntajes obtenidos y categorización

Una vez recopilada la información de campo se procede a analizar los puntajes obtenidos y a realizar análisis comparativos entre organizaciones o entre indicadores por medio de gráficos y bases de datos. Un aspecto importante es establecer el análisis técnico de las limitaciones y oportunidades que se detectaron durante la Fase 3 y establecer la lista de acciones puntuales y fechas probables para generar una hoja de ruta que oriente a la organización en el plan de mejora, para ello se propone la siguiente tabla de sistematización:

Análisis de los criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de las organizaciones de pequeños productores a vincularse en el proyecto								
No.	Indicadores	Variables	Puntuación Asignado	Puntuación obtenida	Limitaciones	Oportunidades	Acciones propuestas	Fecha propuesta
1	Gobernanza y gestión asociativa	Figura legal reconocida	2					
		Legislación atinente	2					
		Participación en redes	2					
		Reconocimiento comunal	2					
		Socios estratégicos públicos y privados	2					
2	Gestión Administrativa	División de funciones	2					
		Preparación académica del personal	1					
		Equidad de género en Juntas Directiva y personal de planta	3					
		Equidad de juventud en Juntas Directiva y personal de planta	3					
		Documentos estratégicos establecidos	2					
		Evaluación del desempeño anual	1					
		Capacidad gerencial y liderazgo	2					
		Mecanismo de comunicación con el asociado	1					
		Reglas de convivencia	1					
		Poder de convocatoria	2					
		Propuesta de valor	1					
		Mecanismos de resolución de conflictos	1					
		Rendición de cuentas	1					
Elección de líderes	1							

3	Gestión Productiva	Experiencia en producción agropecuaria	1					
		Tenencia de la tierra	1					
		Registros productivos	1					
		Servicios agropecuarios a los asociados	1					
		Innovación y tecnología	1					
		Asistencia técnica al asociado	1					
		Gestión de Buenas Prácticas Agropecuarias	1					
		Gestión de la Calidad e inocuidad	1					
		Capacitación constante	1					
		Mecanismo de gestión de riesgos y mejoras	1					
4	Gestión Comercial	Identificación y caracterización de los nichos de mercado	2					
		Estabilidad comercial	2					
		Agregación de valor	2					
		Registros comerciales	2					
		Estructura de costos-beneficio	2					
5	Gestión Financiera	Sistema de pago por afiliación	2					
		Cautela en la inversión	2					
		Gestión de fondos externos reembolsables y no reembolsables	2					
		Manejo de activos, inventarios y equipos	2					
		Capacidad de coinversión	2					
6	Gestión Social	Programas de vinculación con la comunidad	5					
		Comité de educación y capacitación	3					
		Programas de emprendimiento	3					
		Programa de género	3					
		Programa de juventud	3					
		Programas de bienestar social como becas, vivienda	3					

7	Gestión Ambiental	Proyectos vinculados a reforestación	3					
		Proyectos vinculados a la protección del agua	3					
		Proyectos vinculados a la protección del suelo	3					
		Proyectos vinculados a la gestión de residuos	2					
		Capacitación a el asociado en temas de riesgos climáticos	3					
		Capacitación al asociado en temas de Buenas Prácticas que disminuyan la contaminación ambiental y en alimentos	2					
		Capacitación a el asociado en prácticas de salud ocupacional para la labor agropecuaria	2					
		Promoción de la agricultura sostenible	2					
	Total		100					

Fuente: Metodología regional consolidada Unidad Ejecutora Regional, 2022

## Consideraciones finales sobre la metodología regional

Existen muchos modelos de análisis para caracterizar y valorar una organización, cada estructura va a depender de los objetivos, metas y perfiles que defina el proyecto para el cual se desea buscar la vinculación. A través de la experiencia regional del proyecto AGROINNOVA, por medio del análisis de un ejercicio por país de la aplicación de la herramienta propuesta, se logra consolidar esta metodología general, que contempla las fases primordiales que deberá contener el desarrollo de este tipo de análisis, cuando se requiere implementar proyectos de enfoque en Sistemas Agroforestales Multiestrato.

El análisis para la selección de las organizaciones más aptas para ser socias del proyecto, conlleva a un ahorro de tiempo y recursos y a direccionar de forma eficiente los beneficios a la población meta, procurando un alto impacto en el fortalecimiento de capacidades, la seguridad alimentaria, la protección de los recursos naturales, la promoción de la reforestación y la resiliencia climática.

A su vez el ejercicio permite identificar las principales limitantes y oportunidades que posee cada organización, con el fin de tener un diagnóstico que permita encadenar esfuerzos de forma territorial y nacional, en pro de la mejora y fortalecimiento de la asociatividad como mecanismo de desarrollo rural en los pueblos.

Por último, es importante considerar que la presente metodología se adapta según las necesidades del entorno y aprovecha herramientas digitales para generar los formularios utilizados por el equipo técnico en el campo. A pesar de la digitalización de los procesos, una parte significativa de las acciones anteriores al análisis del plan se desarrolla de manera personal y participativa, en colaboración con la entidad.

Por lo tanto, es fundamental no descuidar las técnicas de extensión en el campo para alcanzar los objetivos y así la metodología ofrezca apoyo tanto a los equipos técnicos institucionales, como a las organizaciones en toda la región.





# Guía técnica

Metodología regional de análisis de criterios de éxito y riesgos de operación para la selección de organizaciones de productores, con enfoque de proyectos en Sistemas Agroforestales Multiestrato.

