

FACILITACIÓN DE SISTEMAS DE MERCADO

¿qué tan bueno eres?

Por Matt Ripley, Steve Hartrich y Daniela Martínez, abril de 2017



Esta nota resume lecciones generadas por The Lab ([@theLabILO](http://ilo.org/thelab)). The Lab es una iniciativa de la OIT que pone a prueba, amplía y disemina estrategias para maximizar el impacto de intervenciones de desarrollo de sistemas de mercado para el trabajo decente.

A quién se dirige este documento: Profesionales de desarrollo de sistemas de mercado que buscan aprender cómo promover el trabajo decente sostenible y a escala.

Objetivo del documento: Compartir lecciones sobre métodos de facilitación utilizados por los proyectos de desarrollo de sistemas de mercado de la OIT, examinando qué funcionó, qué no – y por qué.

Trabajas en un proyecto de desarrollo de sistemas de mercado para fomentar el trabajo decente, ya sea tratando de obtener mayores ingresos para pequeños agricultores o buscando mejorar la seguridad ocupacional para los trabajadores de la construcción. Has seleccionado un sector con potencial de crecimiento y que es relevante para un gran número de trabajadores de bajos ingresos, has hecho un análisis preliminar del sector e identificado cómo las empresas y las entidades gubernamentales necesitan cambiar. Ahora, es el momento de implementar el proyecto. Pero, ¿cómo podrías apoyar a los socios del proyecto a desempeñarse de manera más efectiva y sostenible?

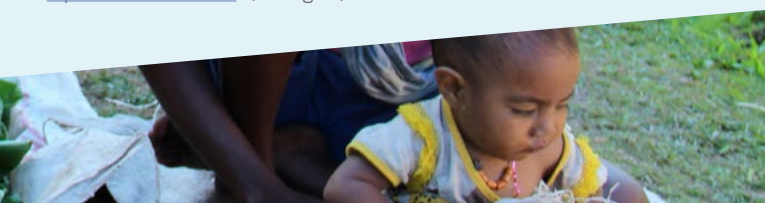
Lo que tienes que hacer es facilitar: es decir, implementar de manera temporal una serie de actividades diseñadas para estimular cambios permanentes en el comportamiento de actores del sector público y privado.¹ Dado que facilitar es un arte más que una ciencia – y no se trata simplemente de utilizar las herramientas ‘genéricas’ – puede ser complicado de entender. Esto es su debilidad y a su vez su punto fuerte. El facilitar puede tomar muchas formas – que abarcan desde tácticas “duras” como el reparto de costos y asesoría técnica, hasta tácticas “suaves” como la intermediación de relaciones – siempre y cuando mantengas tu visión de desarrollar un sistema de mercado más eficiente e inclusivo que beneficie a los pobres sin tener que requerir apoyo externo de manera continua.

No existe una forma única y correcta de facilitar o una respuesta universal a preguntas complicadas como ‘cuándo comenzar o finalizar una colaboración’, o ‘si debe proporcionarse mucho o poco apoyo’. Estas decisiones siempre son contextuales. Sin embargo, con más experiencia y conocimiento – del sector y el país en cuestión así como del enfoque de sistemas de mercado en sí – podemos tomar mejores decisiones. El problema es que en la vida real hay pocas segundas oportunidades: la primera impresión suele prevalecer, el dinero malgastado no se recupera y la pérdida de credibilidad es difícil recuperar.

La buena noticia es que los facilitadores tienen más posibilidades de tomar mejores decisiones si aprenden de lo que otros proyectos han hecho, tanto de los éxitos como los fracasos. Con el tiempo, estas experiencias han llevado a establecer varias ‘reglas básicas’. Los seis principios de facilitación, adaptados de Ingenieros sin Fronteras, se resumen a continuación.²

1 Para mayor información, véase la guía operacional para el enfoque ‘Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P)’ del Centro Springfield

2 Estos principios se han adaptado de Ingenieros sin Fronteras ‘[Principles of Facilitation](#)’ (en inglés)





Visibilidad

Minimiza la visibilidad del proyecto y del donante en el mercado. Una alta visibilidad crea expectativas de que el facilitador estará 'a cargo' de implementar el cambio. Una menor visibilidad por su parte contribuye a que los socios tomen las riendas del asunto y a que el cambio sea sostenible, incluso después de que el proyecto finalice. Mantener un perfil bajo también contribuirá a que los socios se responsabilicen y se 'apropien' de sus decisiones.



Apropiación

El objetivo principal de un proyecto de facilitación de mercado es que los actores locales con las capacidades e incentivos adecuados se adueñen del cambio, a fin de garantizar un máximo nivel de sostenibilidad. Esto requiere que desde el inicio del proyecto el socio lidere el diseño y la implementación de nuevas prácticas empresariales y formas de trabajar mientras que el proyecto asume un rol de apoyo. Existen diversas estrategias que pueden promover la "apropiación" por parte del socio: trabajar con un socio local, integrar a actores locales en el proceso de toma de decisiones, o bien hacer que el socio asuma la mayor parte de los costos.



Claridad de la oferta

Explica claramente a tu socio cuál es el objetivo de tu proyecto y cómo éste puede agregar valor a su negocio. No hace falta hacer esto en el primer encuentro, pero es importante aclarar los detalles sobre el tipo de colaboración que deseas tan pronto como sea posible.



Almuerzo gratis no

Se reacio al momento de ofrecer apoyo financiero, y no hagas excesivamente fácil que tu socio obtenga tiempo y recursos del proyecto. Intenta persuadir a que tus socios se conviertan en los líderes del cambio mediante un sistema de incentivos que premie su desempeño.



Puntos de influencia

Los actores pioneros e innovadores son propensos a tener mayores incentivos para intentar cosas nuevas y tomar riesgos. Demuéstrale a tu socio cómo el ser pionero puede traerle beneficios. Trabajar con actores que son admirados por otros en el mercado es importante para lograr crecer a escala. Al fin y al cabo, ¡Los cambios tienen que propagarse!



Delimitación

Desde un principio se claro con tu socio sobre tus intenciones y expectativas. Esto aplica tanto a cuestiones éticas, los roles y responsabilidades de cada parte, los términos de la colaboración, así como a posibles colaboraciones con otros competidores en la industria.



El resto de esta nota se enfoca en dos proyectos de la OIT – resumiendo el problema que se trata de abordar, cómo se consiguió el cambio, los resultados obtenidos y cuáles fueron las lecciones en cuanto a facilitación de mercado.

¡Pon a prueba tus habilidades de facilitación!

Ponte a prueba con este juego en línea en el que asumirás el rol de un analista que se asocia con el sector privado para lograr que el mercado de hortalizas sea más incluyente en beneficio de los pequeños agricultores de bajos ingresos en el país “Xland”. Aunque el escenario es ficticio, está inspirado en un caso real – ¡averigua cuántos distintivos puedes conseguir!

http://training.itcilo.org/delta/facilitation_ES/story.html

VINCULANDO A PEQUEÑOS AGRICULTORES CON EL MERCADO EN TIMOR-LESTE

RESUMEN DEL PROYECTO

PROYECTO Oportunidades de Negocio y Servicios de Apoyo (BOSS), Timor-Leste, financiado por la Cooperación Irlandesa y de Nueva Zelanda (2011-2016)

SECTOR Horticultura

¿CUÁL ERA EL CONTEXTO?

A pesar de que recientemente hubo un crecimiento rápido causado por el petróleo, la pobreza en Timor-Leste sigue siendo grave. La mitad de la población vive con menos de un dólar al día, y tres de cada cuatro personas pobres viven en zonas rurales, en su mayoría agricultores.

BOSS identificó una serie de factores que impiden un mayor crecimiento a favor de los pobres en el sector de la horticultura. Mientras que la demanda de productos hortícolas en la capital del país Dili sigue creciendo, ésta es en su mayor parte cubierta con importaciones. La producción doméstica de vegetales es a pequeña escala, se encuentra dispersa y carece de servicios de apoyo. Por ejemplo, el primer proveedor de insumos agrícolas del país comenzó a operar sólo en el 2012.

La producción es una gran limitación – los pequeños agricultores son incapaces de penetrar los mercados estables y lucrativos en la capital, Dili, y de acceder a información técnica e insumos necesarios. Se consideró que una razón subyacente era que los mayoristas y distribuidores no percibían a los pequeños agricultores como proveedores comercialmente viables o fiables. En respuesta, el proyecto BOSS se asoció con Josephina Farm, una empresa proveedora de vegetales orgánicos para minoristas en la capital. El objetivo fue poner a prueba un modelo de agricultura por contrato – donde los compradores y agricultores firman un contrato a plazo de producción agrícola – para conectar más a los pequeños agricultores con las cadenas de valor. Estos modelos pueden lograr mejorar el acceso a asistencia técnica e insumos, como semillas híbridas, así como a mercados y precios estables.

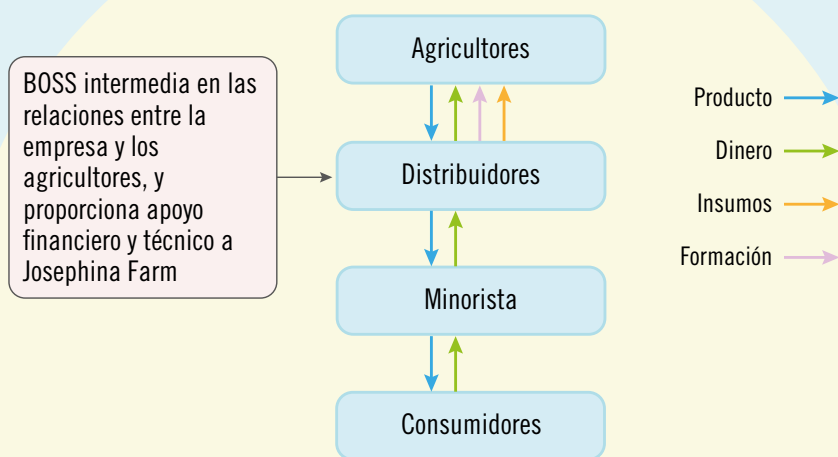
¿QUÉ SE FACILITÓ?

BOSS y Josephina Farm identificaron conjuntamente a un grupo de 45 agricultores (16 mujeres y 29 hombres) que cultivaban productos “tradicionales” como tomates, coliflor y pepinos para consumo propio y venta local. Josephina Farm brindó a los agricultores una formación de un día en buenas prácticas sobre gestión agrícola que cubrió temas de irrigación y plantación de semillas. En base a la demanda, Josephina Farm acordó con los agricultores cuáles vegetales cultivar y un acuerdo verbal de garantía de compra por una cantidad específica y un mínimo de calidad del producto. Josephina Farm también proporcionó semillas a los agricultores para incentivarles a que comenzaran a producir nuevas variedades como calabacín y cilantro. Durante la temporada de cultivo, los agricultores recibieron al menos una visita de seguimiento de la empresa para brindar asesoramiento sobre producción hortícola, así como en gestión de semillas, cultivación y riego.

Los agricultores recibieron dos días adicionales de formación que fue impartido por el Instituto de Apoyo Empresarial de Timor-Leste (IADE, en inglés), el ministerio de gobierno en el que se integró el proyecto BOSS, para explicar el concepto de agricultura por contrato, así como temas de mercadotecnia y de gestión empresarial.

BOSS no solo interactuó con agricultores, sino que también apoyó el modelo de negocio de Josephina Farm de varias formas. BOSS realizó una investigación de mercado para Josephina Farm y pagó para que un experto internacional llevara a cabo una evaluación técnica de las prácticas de gestión de la empresa tras el periodo de cosecha. BOSS también proporcionó apoyo financiero para la construcción de un centro de producción de abono, un cuarto de refrigeración, equipamiento para la producción en exteriores así como plástico para crear túneles de protección. BOSS organizó eventos para que Josephina Farm estableciera nuevos contactos de negocios y financió la producción de materiales de mercadotecnia y anuncios televisivos. BOSS también apoyó a dos agricultores para participar en programas de estudios en Bali con el fin de generar conocimiento sobre horticultura interior y exterior.

En el siguiente diagrama se muestra el modelo de negocios de manera simplificada:



¿CUÁL FUE EL RESULTADO?

El modelo de agricultura por contrato funcionó bien inicialmente, especialmente en el primer año de operaciones. Los agricultores reportaron mayores ingresos y Josephina Farm reportó ventas regulares con varios clientes en Dili. Después del proyecto piloto, la empresa replicó el modelo con tres grupos más de agricultores, llegando a un total de 125 agricultores en los distritos de Ainaro y Ermera.

BOSS llevó a cabo una evaluación de impacto en 2014 y encontró que los agricultores que participaron en la iniciativa utilizaban mejores técnicas hortícolas que antes y que su participación había resultado en incrementos de ingreso atribuibles de un promedio de \$247 anual por granja. Cerca de la mitad (56%) de los agricultores que se beneficiaron eran pobres, de acuerdo al umbral internacional de pobreza.

Sin embargo, el modelo dejó de funcionar después de que el director de Josephina Farm enfermara. Al mismo tiempo, los agricultores comenzaron a quejarse por la falta de continuidad de la asistencia técnica ofrecida por la empresa y – a pesar del exitoso comienzo – el grupo volvió a las prácticas de agricultura de subsistencia, sin cumplir con los volúmenes de producción acordados.

Durante los grupos de discusión los agricultores mencionaron varios problemas, como flujos de información deficientes (los cambios en los precios de mercado no fueron comunicados efectivamente a los agricultores) así como niveles de motivación bajos debido a la percepción de que la empresa no proporcionaba suficiente apoyo. La falta de un acuerdo de precios máximos y mínimos entre la empresa compradora y los agricultores supuso un problema cuando los precios bajaron.

Para la tercera temporada de cultivo, tan sólo 59 (de los 125) agricultores continuaban formando parte del programa.



¿QUÉ FUNCIONÓ?



Apropiación

Josephina Farm estaba a cargo de ‘implementar’ el modelo de agricultura por contrato. Eran los que se encargaban de capacitar a los agricultores, comprar la producción y vender a los minoristas. BOSS apoyó a la empresa, pero el proyecto evitó ‘apoyar directamente’ a los agricultores. Dejó a los distribuidores privados apropiarse del nuevo modelo para aumentar las posibilidades de que la prestación de servicios fuera sostenible con el tiempo.

¿QUÉ NO FUNCIONÓ?



Delimitación

Timor-Leste tiene un mercado muy débil por la escasez de actores del sector privado. BOSS no encontró muchas alternativas de asociación a excepción de Josephina Farm. Esto, sin embargo, creó una situación en la que BOSS dependía de Josephina Farm para el éxito de la intervención – y, por consiguiente, para lograr un impacto a favor de los pobres.

Cuando el modelo de agricultura por contrato comenzó a debilitarse, la respuesta de BOSS fue incrementar aún más el apoyo a Josephina Farm. El resultado final fue que una empresa con serios problemas consiguió incrementar sus operaciones, lo que creó barreras para que otros competidores copiasen el modelo. Al no delimitar claramente su postura, BOSS abandonó su objetivo de crear un cambio sistémico en el mercado y resultó beneficiando a una sola empresa.

Lecciones:

1. Intenta por todos los medios seleccionar a más de un socio para el proyecto piloto con el fin de evitar el riesgo de ‘jugárselo todo a una sola carta’.
2. Formula acuerdos de colaboración con criterios claros que ayuden a tomar decisiones sobre qué hacer y qué no conforme la intervención vaya progresando; esto a fin de evitar el riesgo de gastar dinero en cosas que no funcionan.





Almuerzo gratis no

Trabajar en mercados poco activos requiere brindar más apoyo a las empresas nacientes que el que se daría típicamente en mercados más maduros. Sin embargo, el éxito de la intervención finalmente dependió del apoyo que BOSS brindó para las operaciones clave de la empresa.

El tiempo y los recursos de BOSS estaban ampliamente disponibles para Josephina Farm, una situación que perduró por varios años. Incluso Josephina Farm fue parte del equipo que llevó a cabo el análisis inicial de sistemas de mercado, creando expectativas desde el comienzo de que BOSS continuaría proporcionando apoyo, pasara lo que pasara.

Lecciones:

1. No involucres a los socios potenciales en la fase del análisis de mercado para evitar crear expectativas.
2. Dentro del acuerdo, trata de incluir contribuciones 'quid pro quo' – qué necesita hacer el socio para continuar obteniendo el apoyo del proyecto.



Puntos de influencia

Josephina Farm se especializó en productos orgánicos de horticultura, un producto nicho dentro de un mercado de por sí bastante inactivo. Como los vegetales orgánicos no lograron un precio más alto en los supermercados en Dili, los competidores no estaban dispuestos a replicar el modelo.

Al no lograr incentivar el uso del modelo por sí solo, BOSS tuvo que proporcionar apoyo a más empresas para tener cualquier perspectiva de escala. Como consecuencia, el cambio no tuvo lugar más allá de las empresas con las que BOSS trabajó directamente.

Lecciones:

1. Los primeros en adoptar el modelo no pueden convertirse en puntos de influencia a no ser que sus modelos de negocio sean viables comercialmente.
2. Si el socio no está en posición de impulsar el cambio en su red de negocios, es necesario identificar otros socios potenciales tales como organizaciones líderes, asociaciones sectoriales y agencias públicas, que puedan actuar como facilitadores a gran escala.



INSUMOS A CRÉDITO PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES EN ZAMBIA

RESUMEN DEL PROYECTO

PROYECTO Yapasa, Zambia, programa conjunto de la ONU (OIT y FAO), financiado por Sida (2013-2017)

CADENA(S) DE VALOR Soya

¿CUÁL ERA EL CONTEXTO?

Se determinó que el acceso limitado a los insumos para la producción de soya y las malas prácticas agrícolas eran limitantes clave que afectaban principalmente a los pequeños agricultores en Zambia. El problema subyacente era que los distribuidores de insumos no se percataban de las oportunidades de negocio en la distribución de insumos y servicios de formación para el mercado de pequeños agricultores.

¿QUÉ SE FACILITÓ?

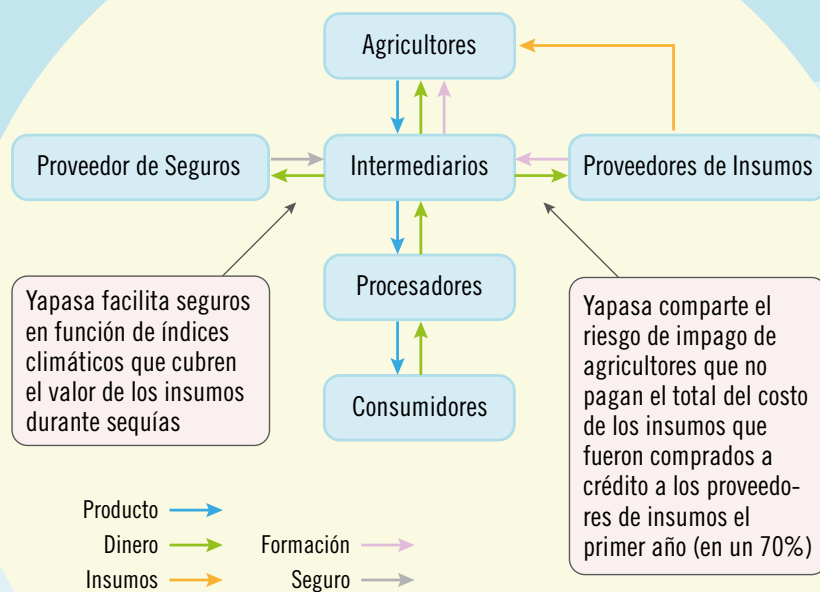
Para abordar el problema principal, Yapasa llegó a un acuerdo con un proveedor de insumos para proporcionar formación y servicios de apoyo a 561 pequeños agricultores antes y durante el periodo de cosechas. Por medio de una red de intermediarios, el proveedor también brindó insumos a crédito para cada agricultor que participara en uno de los tres esquemas de agricultura por contrato.

Durante la intervención, la empresa ofreció una capacitación inicial para agricultores y jóvenes líderes, quienes fungirían como intermediarios. Una vez formados, los intermediarios capacitaron en buenas prácticas agrícolas a los agricultores participantes en sus respectivas regiones. Durante la temporada agrícola, el proveedor de insumos continuó ofreciendo servicios de extensión para abordar cualquier problema que surgiera relacionado al mantenimiento o pestes, entre otros. Para el proveedor de insumos, involucrarse con los esquemas de agricultura por contrato representó un punto de entrada para expandir sus redes de distribución al mercado agrícola de pequeña escala. Y dado que los pequeños agricultores que participaron sirvieron de ejemplo para otros agricultores vecinos, estuvo en el interés de la empresa proveedora proporcionar servicios de información de calidad, de tal forma que otros agricultores se interesaran en comprar los insumos de la empresa para la siguiente cosecha.

Para proteger a los agricultores del riesgo de pérdidas financieras debido a las sequías u otras condiciones climatológicas adversas, Yapasa vinculó a un proveedor de seguros con los agricultores (a través de intermediarios) para proporcionar seguros en función de índices climáticos.



A continuación se muestra el modelo en un diagrama simplificado:



Antes de facilitar el acuerdo con el proveedor de insumos, Yapasa previó que los intermediarios financieros servirían como punto de contacto intermedio para los agricultores y proporcionarían crédito a los pequeños agricultores para que comprasen los insumos. Sin embargo, Yapasa consideró que la capacidad de estos intermediarios era demasiado limitada para proporcionar tales servicios y las instituciones financieras no estaban dispuestas a hacerlo debido a una serie de factores externos como la rápida devaluación monetaria. Yapasa revisó el modelo y concluyó que los proveedores de insumos, a través de sus servicios de formación, eran capaces de formar a agricultores en buenas prácticas agronómicas, al mismo tiempo que el aumento de ventas los incentivaría a ofrecer insumos a crédito a estos mismos agricultores.

Mientras Yapasa tanteaba el terreno para incorporar a los proveedores de insumos en el modelo, se enfrentó a cierta resistencia inicial dado que los proveedores de insumos sospechaban que los pequeños agricultores no serían capaces de reembolsar el costo de los insumos. Para reducir el riesgo percibido y lanzar la intervención, Yapasa negoció un acuerdo para cubrir el 70 por ciento del riesgo de impago del crédito para los insumos del año próximo, mientras que el monto restante sería cubierto por los intermediarios financieros y los agricultores.

El proceso de negociar con los socios, afinar el modelo y renegociar los acuerdos llevó tiempo – mientras tanto, la calidad de las semillas de soya, un componente clave de la intervención, se estaba degradando. Para asegurarse de que la intervención se llevara a cabo en la siguiente estación, Yapasa compró semillas antes de finalizar los acuerdos y definir las opciones de crédito para que los agricultores las compraran, y se las entregó a los agricultores una vez que los acuerdos fueron finalizados.

¿CUÁL FUE EL RESULTADO?

561 agricultores recibieron insumos (por medio de los intermediarios) y servicios de formación de calidad a través del proveedor de insumos. A pesar de recibir la formación y utilizar los insumos, aproximadamente el 92% de los agricultores no produjo lo suficiente para alcanzar el punto de equilibrio considerando el costo de los insumos, y el 50% no produjo nada en absoluto. La productividad se vio afectada en gran medida por la sequía que fue traída por “El Niño”, afectando negativamente a los agricultores que dependían de las lluvias. Los seguros amortiguaron en parte las pérdidas generadas. Sin embargo, las aseguradoras no pudieron recolectar suficientes datos sobre



las condiciones climatológicas y, por lo tanto, tenían pocos fundamentos sólidos que justificaran el pago de reclamaciones. Los reembolsos se basaron en estudios cualitativos y, en cierta medida, subjetivos, en muchas ocasiones atribuyendo las pérdidas al uso de malas prácticas agrícolas en lugar del clima.

La sequía no fue el único factor que explicó la escasa productividad. Los resultados eran particularmente malos en dos de los esquemas de agricultura por contrato. En estos casos los intermediarios dieron poco seguimiento y proporcionaron escaso asesoramiento a los agricultores, dejándole toda la responsabilidad de proporcionar formación y servicios de extensión al proveedor de insumos.

¿QUÉ FUNCIONÓ?



Puntos de influencia

El programa involucró a una gran multinacional proveedora de insumos que tenía tanto el potencial para expandirse como la capacidad de influir la dirección de la industria. Al demostrar que un modelo de distribución con un mercado de agricultores pequeños es posible, el proveedor de insumos tenía el potencial de influir la percepción predominante sobre la viabilidad comercial de pequeños agricultores. Para lograr un acuerdo con el proveedor de insumos, Yapasa tenía que primero resaltar el potencial y las oportunidades de los mercados de pequeña escala, y después promover el uso de las garantías de crédito para ayudar a difuminar la percepción de un alto riesgo en este mercado.



Claridad de la oferta

Desde el principio Yapasa involucró a intermediadores y proveedores de insumos con un enfoque comercial— lo que era bueno para los negocios asociados era bueno para todos. En las conversaciones iniciales, se estableció claramente que Yapasa no daría dinero tan fácilmente sin considerar la viabilidad comercial a largo plazo o el potencial de expansión.



Apropiación

Los socios entendieron que el apoyo de Yapasa tendría un alcance limitado y por un periodo de tiempo determinado — era la responsabilidad del socio liderar el negocio y su crecimiento a futuro. En cuanto a los intermediarios, Yapasa apoyó la revisión del modelo de negocio a la vez que los vinculó con proveedores de insumos y aseguradoras. A cambio, los intermediarios involucrarían a jóvenes, el grupo objetivo del programa, y asumirían los costos de movilizar a agricultores y supervisarles. El proveedor de insumos asumió todos los costos como una práctica comercial estándar, beneficiándose de la garantía de crédito del 70% por una única vez como incentivo para lanzarse al mercado y acceder a las redes de agricultores de Yapasa.





Puntos de influencia

Por un lado, Yapasa hizo bien al trabajar con un proveedor de insumos que tenía influencia en el mercado. Por otro lado, el éxito de la intervención giraba en torno al trabajo de Yapasa con tres pequeños intermediarios con una capacidad organizacional y de influencia en la industria bastantes limitadas, lo que restringió el potencial de adoptar el nuevo modelo incluso antes de que éste comenzara. Los intermediarios también eran el punto central del modelo al coordinar los seguros de cosechas, la distribución de insumos y muchas de las actividades diarias de los agricultores, lo que terminó siendo demasiada responsabilidad dada su poca y limitada capacidad de operar. Como resultado, los intermediarios se desempeñaron mal y, como consecuencia, los agricultores produjeron pocos resultados. De igual manera, el acuerdo con el proveedor de insumos, un componente clave del programa, pudo haber peligrado si el proveedor no veía la oportunidad de negocios a largo plazo al tener que depender de intermediarios con poca capacidad para trabajar.

Lecciones:

1. Si el proveedor de insumos depende de socios con poca influencia y que tienen un rol complejo, trata de simplificar las tareas que no son claves. Esto incrementará la posibilidad de que tengan un mejor desempeño y de que otros actores de mercado con capacidad o tamaño similar puedan copiar las prácticas comerciales, y adoptar la innovación.





Almuerzos gratis no

Los incentivos no estaban bien pensados. Yapasa asumió que cubrir parcialmente cualquier incumplimiento de pago de insumos sería un fuerte incentivo para intermediarios y agricultores. En realidad, el modelo hubiera funcionado mejor si los agricultores e intermediarios hubiesen hecho contribuciones financieras como condición para poder participar en el esquema.

Estas contribuciones hubiesen eliminado a los menos comprometidos y potenciado un mejor rendimiento desde el principio. Estas contribuciones también podrían haberse interpretado como que los agricultores estaban pagando su formación, lo cual era proporcionado gratuitamente por el proveedor de insumos conforme al diseño inicial.

Cuando Yapasa decidió distribuir semillas a todos los agricultores, la intención inicial fue desarrollar un mecanismo para distribuir las semillas junto con el resto de los insumos de manera que los agricultores supieran que estaban comprándolas directamente del proveedor de insumos. No obstante, el programa decidió distribuir las semillas sin ningún costo – lo cual minó el rol de facilitación que el proyecto estaba tratando de asumir. Esto pudo haber contribuido a que los agricultores no se tomaran el esquema seriamente y, como consecuencia, se sintieran menos responsables de reembolsar a los proveedores de insumos y también menos propensos a cumplir los términos del contrato.

Lecciones:

1. La disposición de un socio por comprometerse de forma anticipada es una señal de que el socio tiene los incentivos necesarios para cambiar la forma en la que hace negocios – un indicador de la sostenibilidad de la intervención.
2. Los programas están bajo presión para alcanzar los resultados esperados, lo que los obliga a intervenir directamente para conseguir ‘resultados rápidos’. Evita esto a cualquier costo ya que tienen un efecto distorsionador y pueden finalmente debilitar la sostenibilidad a largo plazo que se está tratando de conseguir.





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO