INFORME DE CONSULTORÍA

"REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE GRUPOS MANCOMUNADOS DE TRABAJO M I N G A"

Elaborado por:
Ing. Carmen E. Castañares Arce

La Paz, 7 de Marzo del 2 008

I CONTENIDO

A DIAGNÓSTICO – ESTUDIO DETALLADO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.

1 Diagnostico productivo en la región de cobertura

2 Evaluacion del cumplimiento de normas de certificación ecológica en la producción de café

3 Evaluación del sistema de control interno actual

4 Evaluación de medidas de control de plagas en cultivos de la región de cobertura

5 Apoyo en elaboración del Plan de Negocios básico para el rubro del café, y en la elaboración del Plan Quinquenal de Actividades.

B PROPUESTAS DE REORGANIZACIÓN PRODUCTIVA.

1 Recomendaciones sobre la puesta en marcha de los procesos de re-reestructuración productiva

2 Recomendaciones para la ejecución efectiva de la verificación del cumplimiento de las normas de producción y certificación ecológica

3 Recomendaciones para la labor efectiva del Sistema de Control Interno y los inspectores

4 Propuesta técnica para una labor efectiva en el control de plagas

5 Recomendaciones técnicas al Plan de Negocios básico y al Plan Quinquenal de Actividades

II DESARROLLO

A. *DIAGNÓSTICO – ESTUDIO DETALLADO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.*

1. DIAGNÓSTICO PRODUCTIVO EN LA REGIÓN DE COBERTURA

1.1 Generalidades

En la región de influencia de Minga se cultiva el café ecológico (*Coffea arabica*) como producto principal en la base económica del comunario. Se

establecieron plantas de café de la variedad catuaí debido a las ventajas que tiene: porte mediano, buen rendimiento, resistencia al ataque de plagas y enfermedades.

El objetivo de la producción de café ecológico en la zona es la comercialización en el mercado local y la exportación. En la actualidad se vende café oro al mercado solidario de Alemania.

1.2 Manejo del cafetal

El productor posee un promedio de 3 hectáreas y el volumen de producción es de aproximadamente 800 kilogramos por hectárea, dependiendo de las condiciones agro ecológicas de cada zona. La situación climática adversa (sequía, quemazón solar de cafetales) y los incendios provocados impiden incrementar la producción de café ecológico.

El manejo del cafetal se lleva a cabo bajo las normas y certificación ecológica de Bolicert equivalentes al reglamento de CEE 2092/91 de la Unión Europea, siguiendo un plan de actividades que incluye manejo de sombra, podas, deshierbe, control de plagas y enfermedades, manejo del suelo. Para el control se emplean fichas de monitoreo.

Se vieron suelos de cafetales sin cobertura adecuada, carentes de hojarasca, malezas nobles o leguminosas. También se observó que los árboles de sombra no tienen regulación, ni el correcto establecimiento. Hay plantas de café sin formación o cuidado, y no existe un control de malezas. No todos los comunarios aplican técnicas de clasificación y manejo de basura.

1.3 Cosecha, postcosecha

La cosecha es efectuada entre los meses de abril y julio por jornaleros (trabajadores contratados) que recogen la cereza madura y pintona. Muchas veces se cosechan frutos verdes con ramas, esto dificulta el pelado y reduce el volumen de producción. La cosecha del café es controlada mediante el peso en latas, diariamente.

Los productores cuentan con una maquina despulpadora, vasijas, un patio de secado con piso de ladrillo. Los sacos para el acopio de café pergamino son de yute, los cuales están marcados "café ecológico".

1.4 Cultivos alternativos y ganadería

También se producen cultivos anuales como el arroz, maíz, yuca, maní, fríjol y frutales como el mango, piña, plátano, papaya para consumo local.

Otros cultivos introducidos recientemente son el sésamo y el cayú que es una especie usada como sombra del café y su semilla tostada se comercializa localmente.

En las comunidades se encuentran animales menores: aves de corral, ovejas de pelo, ganado vacuno, burros, caballos, que son utilizados para autoconsumo y venta local. En mínima escala integran el sistema de producción ecológica del café.

2 EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ

2.1 Apoyo técnico

La asesoría técnica está a cargo de la sociedad Guapomó, cuyos técnicos llegan a las comunidades para actualizar conocimientos sobre la Normativa Ecológica, llevándose a cabo también talleres en forma centralizada.

Mediante el financiamiento de proyectos específicos Guapomó apoya en la producción y en actividades relacionadas a los cultivos que forman parte del sistema ecológico de cada zona.

No existe un plan de capacitación y asistencia técnica que considere la aplicación de planes de manejo de suelos, planes de manejo y control de plagas y enfermedades.

La localización de las comunidades, el número reducido de técnicos y las malas condiciones de las vías de comunicación obstaculizan la labor de la Sociedad Guapomó, restando eficiencia a la capacitación y asesoría al productor, sumándose a ello el numero limitado de inspectores internos.

El productor no cuenta con normas internas como parte de sus documentos, esto lleva al no cumplimiento normativo. Se están usando productos no permitidos (rotenona, tabaco) para el control de plagas en los cultivos.

2.2 Relación con la certificadora

No existe armonía en la relación Minga – Certificadora Bolicert, pues los costos del servicio de certificación son relativamente altos. El productor y los responsables del control interno tienen dificultades para adaptarse al procedimiento debido a los cambios permanentes que introduce la Certificadora Bolicert en el manejo y aplicación de documentos.

3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ACTUAL

3.1 Comité certificador

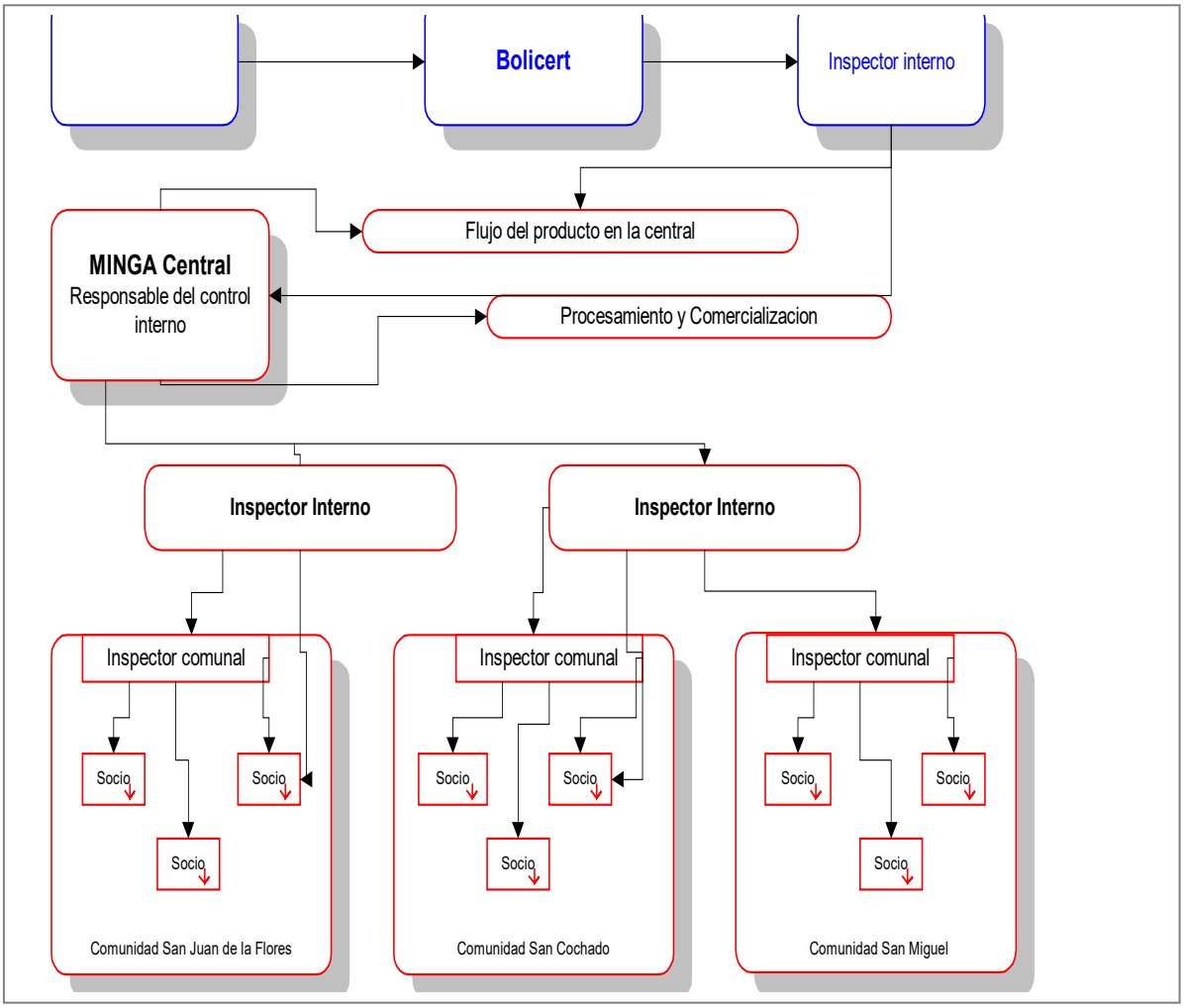
El comité esta compuesto por José Sturzl Osinaga, Gregorio Lozada y Felipe Algarañaz. La responsabilidad del comité es elaborar la normativa interna, los reglamentos de la producción ecológica, evaluar informes de los inspectores internos, para dar veredicto sobre la certificación interna.

3.2 Estructura

El control interno de Minga en la producción de café ecológico tiene como responsable al técnico Jesús Morón de la Sociedad Guapomó, quien entrena y supervisa a los inspectores internos, elabora documentos y los socializa, siendo nexo entre el comité de certificación interna y la certificadora Bolicert.

Los siete inspectores internos y los cuarenta inspectores comunales son seleccionados en las comunidades. Es observable la actividad de los inspectores comunales debido a que trabajan dentro de sus comunidades de origen restando fiabilidad al control interno, por conflicto de intereses.

Este es el esquema de organigrama que presenta Guapomó:



3.3 Documentación

La documentación del control interno está compuesta por:

- Croquis de las parcelas
- Historial de la parcela
- Contrato con el productor
- Plan de producción ecológica
- Planilla de control de producción
- Contrato de inspección comunal
- Plan de actividades
- Manual de responsabilidades y sanciones
- Manual de producción de café ecológico
- Manual de acopio y procesamiento

- Cronograma de inspección interna
- Informes de inspectores internos
- Nómina de miembros del sistema de control interno
- Planillas de productores orgánicos
- Planillas de productores en transición
- Planilla de productores condicionales
- Acta de comité certificador
- Nómina de productores retirados
- Informe del sistema de control interno

El plan de producción ecológica no contempla la programación de las actividades efectuadas en la gestión agrícola en los cafetales. Existen croquis de parcelas con información parcial sobre localización, área, variedades.

El contrato de producción ecológica entre el productor y Minga se estableció para 3 años, y las normas internas así como la reglamentación están débilmente socializadas a los productores.

El resguardo de documentos en los chacos, no es el adecuado y no se encuentran todos los documentos relacionados al control interno.

3.4 Procedimiento

El sistema de control interno de Minga es ejecutado por 7 inspectores que realizan la inspección interna cruzada al 100% de las unidades productivas dos veces al año, y son apoyados por 40 inspectores comunales.

Los inspectores comunales visitan los chacos, preparan la documentación y acompañan al inspector interno.

Los inspectores internos evalúan al inspector comunal y presentan informes de sus actividades al responsable del control interno, y este es elevado al comité certificador.

Los inspectores internos y comunales reciben un incentivo de Bs. 60 por los días trabajados y Bs. 20 para el transporte.

4 EVALUACIÓN DE MEDIDAS DE CONTROL DE PLAGAS EN CULTIVOS DE LA REGIÓN DE COBERTURA

4.1 Incidencia de plagas

Las plagas con mayor incidencia en los cultivos son: hormigas (cepe), minador de hojas, gusano cortador, saltamontes. Se presentó en éste último tiempo en plantas de cayú un ataque de roedores (por determinar) que redujo los rendimientos de los cultivos y preocupa a los comunarios.

Se observan plantas de café amarillentas y con hojas marchitas, infectadas con antracnosis.

Los productores conocen de forma limitada los procedimientos para la elaboración de preparados botánicos para controlar plagas de la zona, especialmente para la hormiga cortadora. La falta de información acerca del tema deja a los agricultores sin la opción de utilizar sus recursos locales en el control de plagas.

4.2 Control de plagas

No existe un plan de manejo y control de plagas, la asistencia técnica efectúa sus labores aisladamente tocando muy puntualmente cada problema infectivo sin aplicar métodos integrales de control.

La información sobre el uso de productos permitidos y no permitidos por las normas de producción ecológica en el control, no está actualizada.

5 APOYO EN ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS BÁSICO PARA EL RUBRO DEL CAFÉ, Y EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN QUINQUENAL DE ACTIVIDADES

Los insumos que puedan utilizarse en la elaboración de un plan de negocios y el plan quinquenal de Minga están referidos a costos de producción de café en las parcelas, costos de producción de la transformación del grano, costos de producción del café torrado.

Incluyen también precios de venta del café en la localidad, mercados, tipo de envases, promoción del producto terminado (café torrado), etiquetado.

5.1 Comercialización

Esta es una debilidad en Minga, debido a la falta de promoción de su café, no existen puntos de venta con ubicación estratégica en San Ignacio, no se toma en cuenta la competencia potencial de otros tipos de café que se producen en Santa Cruz. No se ofrece un producto novedoso en su mezcla.

El tipo de envase no es atractivo, la información en la etiqueta puede simplificarse.

Principalmente la organización no puede satisfacer la demanda del cliente, debido a bajos rendimientos del cultivo de café, y por las reducidas áreas de producción.

5.2 Procesamiento del café

Flujo de procesos en la elaboración de café oro, café torrado, seguridad industrial y salud ocupacional, buenas prácticas de manufactura.

Las instalaciones y la maquinaria en la actualidad no se utilizan en su capacidad óptima. Es notoria la falta de orden y limpieza en las instalaciones y en la maquinaria.

El manejo administrativo y documental no es el adecuado, pues se observa desorden que no permite realizara la trazabilidad del producto. Los formularios son poco prácticos.

B. *PROPUESTAS DE REORGANIZACIÓN PRODUCTIVA*

1 RECOMENDACIONES SOBRE LA PUESTA EN MARCHA DE LOS PROCESOS DE RE-REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

Ítem	Descripción	Propuesta de reorganización
1.1	Aspectos generales	- Introducir nuevas variedades de plantas de café que se adaptan mejor a las condiciones agro ecológicas de la zona utilizando injertos en pie de la variedad Robusta.
1.2	Manejo del cafetal	- Establecer un plan de manejo del sistema de producción ecológica, priorizando el manejo del suelo con la incorporación de materia orgánica proveniente de la cobertura muerta (producto del deshierbe selectivo y defoliación de árboles de sombra) y viva (siembra de especies leguminosas), fríjol, canavalia, gandul - Realizar el control de malezas utilizando machete y dejar la practica tradicional del carpido

1.3	Cosecha, poscosecha	- Efectuar un control más riguroso al trabajo de los jornaleros en la cosecha de frutos únicamente maduros estableciendo reglas al momento de hacer la cancelación - Efectuar mantenimiento de las máquinas despulpadoras y acondicionar las canchas o instalar tarimas de madera para el secado de café.
1.4	Cultivos alternativos y ganadería	- Introducir la técnica de injertos de mango de variedades comerciales como la Tommy Atkins - Planificar el manejo de sésamo, cayú, fríjol negro y maní como productos de exportación - Fortalecer el deshidratado de frutas (con la capacitación e instalación de carpas solares) - Integrar a los animales al sistema de producción utilizando estiércol para el abonado del suelo en cultivos

2 RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN EFECTIVA DE LA VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE PRODUCCIÓN Y CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA

Ítem	Descripción	Propuesta de reorganización
2.1	Apoyo técnico	- Fortalecer la capacitación en Normas de producción ecológica, entregando una copia de las Normas internas a cada productor con la debida socialización - Establecer parcelas demostrativas aplicando manejo del suelo con los componentes, fertilización orgánica, regulación de malezas, siembra de maní, canavalia, gandul
2.2	Relación con la certificadora	- Establecer un sistema de comunicación directa con el responsable de la Certificadora Bolicert.

3 RECOMENDACIONES PARA LA LABOR EFECTIVA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LOS INSPECTORES

Ítem	Descripción	Propuesta de reorganización
3.1	Comité certificador	- Elaborar el estatuto orgánico, reglamento interno, manual de faltas y sanciones del sistema de producción ecológica de Minga incluyendo cultivo del café y los cultivos alternativos - Elaborar normas internas para la producción del café conjuntamente con el responsable de la organización el responsable del Control Interno, inspectores internos y los productores con el fin de motivar el empoderamiento de la filosofía de producción ecológica
3.2	Estructura	- Rehacer el organigrama del sistema de control interno tomando en cuenta al comité certificador, responsable del Control Interno e inspectores internos - Reorientar la labor del inspector comunal para legitimar su función en la comunidad
3.3	Documentación	- Reformular el plan de manejo del cultivo efectuando la programación de actividades por parcela dentro la gestión agrícola incluyendo manejo de plagas, manejo de suelo, cosecha, poscosecha, almacenamiento - Generar fichas de control de actividades basadas en el plan de manejo del cultivo - Perfeccionar el croquis del sistema de producción ecológica incluyendo parcelas de cultivos, áreas, variedades, localización, linderos, referencias. - Mejorar el historial de parcelas - Resguardar adecuadamente los documentos del control interno en carpetas centralizadas e individuales
3.4	Procedimiento	- Efectuar las visitas de inspección al 100% de las unidades productivas dentro las comunidades - Entrenar a los inspectores internos en el llenado de fichas y planillas de control interno

4 PROPUESTA TÉCNICA PARA UNA LABOR EFECTIVA EN EL CONTROL DE PLAGAS

Ítem	Descripción	Propuesta de reorganización
4.1	Incidencia de plagas y enfermedades	Ensayar: - Hormigas - macerado de locoto y ají o macerado de canavalia o macerado de semillas del árbol de paraíso - Gusano cortador – macerado de ajo o macerado de cúrcuma - Saltamontes- sembrar o preservar plantas de especies medicinales como repelentes de plagas al contorno de parcelas o macerado de semillas del árbol de paraíso - Roedores- humear en huecos hechos por el topo para atraparlo luego - Antracnosis - caldo bórdeles
4.2	Control de plagas	- Diseñar un Plan de manejo de control de plagas que incluya métodos ecológicos de control: . Aplicación de preparados botánicos . Control de la contaminacion mediante el establecimiento de linderos con barreas de árboles . Uso de plantas repelentes . Preparación del suelo con un con el volteo en la arada mínima . Regulación de sombra . Plantación de especies resistentes . Manejo selectivo de maleza, hospederos de enemigos naturales . Uso de productos permitidos por las Normas y reglamentación 2092/91 de la Unión Europea . Descanso de parcelas por un periodo conveniente . Destrucción de residuos de cosecha, enterrándolos . Diversificación de cultivos, policultivos y rotación . Podas, recolección de insectos y remoción de

		partes infectadas . Introduccion y manutención de especies entomófagas . Nutrición del suelo

5 RECOMENDACIONES TÉCNICAS AL PLAN DE NEGOCIOS BÁSICO Y AL PLAN QUINQUENAL DE ACTIVIDADES

Ítem	Descripción	Propuesta de reorganización
5.1	Comercialización	- Emplear una estrategia de promoción en la localidad de San Ignacio y la ciudad de Santa Cruz mediante a difusión de trípticos y degustaciones en ferias - Agilitar el registro de ventas con documentos aplicables y prácticos - Efectuar convenios con empresas y organizaciones para suministrar materia prima (café, almendras, frutas deshidratadas)
5.2	Procesamiento del café	- Elaborar un plan de capacitación en Buenas Practicas de Manufactura, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - Revisar y reformular la documentación del procesamiento de café con el fin de efectuar la trazabilidad del producto - Mejorar las instalaciones, equipo y maquinaria para el procesamiento de café torrado - Optimizar el sistema de acopio de café pergamino en las parcelas, facilitando el transporte exclusivo del café ecológico desde las parcelas hasta la planta

Ing. Carmen E. Castañares Arce
Consultora
cecastanares@yahoo.es
Cel: 70685900 – 70424367