

ACUERDO

ENTRE

SUIZA, REPRESENTADA POR LA EMBAJADA DE SUIZA - AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN (COSUDE)

Y

LA REPÚBLICA DEL PERÚ, REPRESENTADA POR EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES - AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (APCI)

RELATIVO AL PROGRAMA DE

“APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ – APOMIPE”

Fase II - 7F-80024.03. Vigencia del 1 de setiembre de 2008 al 31 de diciembre de 2011

La primera fase del programa Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú - APOMIPE (en adelante el Programa), se desarrolló del 1 de marzo de 2005 al 31 de agosto de 2008, habiéndose generado las bases para multiplicar el efecto de un modo más eficiente, dado que existe una importante demanda de nuevos grupos que han evidenciado el éxito del trabajo en red y desean participar en el Programa.

Con base en los resultados y recomendaciones del proceso de evaluación externa realizado al Programa en el primer semestre del 2007, la Cooperación Suiza decidió apoyar la ejecución de una segunda fase.

En el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica suscrito por el Consejo Federal Suizo y el Gobierno de la República del Perú el 9 de setiembre de 1964 y con ánimo de reafirmar los lazos de amistad y solidaridad existentes entre ambos países, las Partes convienen en celebrar el presente Acuerdo.

ARTÍCULO PRIMERO

CLÁUSULA GENERAL

La política interior y exterior de las Partes contratantes se basa en el respeto de los principios democráticos y de los derechos humanos, tal como están enunciados, entre otros, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Estos principios y derechos constituyen un elemento esencial del presente Acuerdo, que las partes convienen en celebrar, en los términos y condiciones siguientes.

ARTÍCULO SEGUNDO

FINALIDAD

El Programa contribuye a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas.

ARTÍCULO TERCERO

OBJETIVO

Mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en redes empresariales, de las cadenas y territorios de intervención.

ARTÍCULO CUARTO

DE LAS PARTES

4.1 SUIZA

Para fines del presente Acuerdo, Suiza estará representada por la **Embajada de Suiza - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (en adelante COSUDE)**. COSUDE es una Dirección especializada del Ministerio Suizo de Relaciones Exteriores y parte integrante de la Embajada de Suiza en el Perú. Su misión se desprende de la Ley Federal del 19 de marzo de 1976 relativa a la cooperación internacional para el desarrollo y la ayuda humanitaria.

4.2 LA REPÚBLICA DEL PERÚ

La República del Perú estará representada por el **Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú** a través de la **Agencia Peruana de Cooperación Internacional (en adelante APCI)**, siendo la contraparte del Programa el **Ministerio de la Producción (en adelante PRODUCE)**. La intervención de APCI se realiza en su condición de ente rector de la cooperación técnica internacional, en sus atribuciones conferidas por la legislación peruana.

ARTÍCULO QUINTO

APORTE FINANCIERO DE COSUDE

COSUDE, de acuerdo a su plan de desembolsos, se compromete a poner a disposición del Programa, como aporte no reembolsable, la cantidad máxima de **S/. 9 404 117,00** (Nueve millones cuatrocientos cuatro mil ciento diecisiete y 00/100 nuevos soles), siempre y cuando este monto no exceda los CHF 3 767 200,00 (Tres millones setecientos sesenta y siete mil doscientos y 00/100 francos suizos). Los gastos relativos a la evaluación externa, ya incluidos en el aporte total de COSUDE, ascendentes a S/. 120 000,00 (CHF 50.000), serán manejados directamente por COSUDE.

El aporte de COSUDE se hará efectivo a través del Consorcio compuesto por INTERCOOPERATION – MINKA y CEDEPAS Norte, que para efectos de este acuerdo estará representada en el Perú por INTERCOOPERATION, y de acuerdo a las previsiones del presupuesto aprobado, así como a lo previsto en el Plan Operativo de Fase (POF) y en los Planes Operativos Anuales (POA) y según la Legislación peruana relativa a la devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios, efectuadas con financiación de donaciones y cooperación técnica internacional no reembolsable. Cabe señalar que existe un mandato suscrito en Suiza por las oficinas principales de COSUDE e INTERCOOPERATION.

Los intereses generados en las cuentas bancarias, registrados contablemente como ingresos, serán deducidos anualmente.

La Unidad de Coordinación del Programa se responsabilizará del manejo y conservación de la documentación original contable, así como de la recuperación del Impuesto General a las Ventas (IGV), según lo prevé la legislación peruana relativa a la devolución de impuestos pagados en las compras de bienes y servicios efectuadas con financiación de donaciones y cooperación técnica internacional no reembolsable. Para tal fin, el Programa se guiará por las Normas para recuperar el IGV elaboradas por COSUDE, que se ajustan a la Legislación peruana.

Las actividades previstas, presupuesto y resultados esperados, están detallados en el **Plan Operativo de la Fase II** (en adelante POF) del Programa, que se adjunta y forma parte integrante de este Acuerdo.

ARTÍCULO SEXTO

COMPROMISOS ESPECÍFICOS DE LAS PARTES :

6.1 COSUDE

COSUDE se compromete, sobre la base de los POA aprobados por el Comité Directivo a lo siguiente:

- a. Designar un/a representante de su Oficina de Cooperación Suiza en Perú para conformar el Comité Directivo.
- b. Responsabilizarse de la ejecución y administración del aporte suizo al Programa.
- c. Poner a disposición del Programa el personal, los equipos e infraestructura según lo indicado en el POF.

6.2 PRODUCE

PRODUCE se compromete, sobre la base de los POA que apruebe el Comité Directivo, a lo siguiente:

- a. Designar un/a representante ante el Comité Directivo.
- b. Apoyar la generación de alianzas en torno a los temas de prioridad del Programa.
- c. Colaborar con el Programa en las actividades que fomenten el desarrollo de habilidades de gestión, poniendo a disposición profesionales y técnicos experimentados.
- d. Facilitar el intercambio con otros actores trabajando el tema de redes empresariales.

ARTÍCULO SÉPTIMO

7.1 BIENES ADQUIRIDOS CON FONDOS DE COSUDE

En caso de existir la necesidad de adquirir en el exterior material y equipos, entre los que se incluyen vehículos para el Programa, la importación se realizará a través de la Embajada Suiza en el Perú.

Para estos casos, el Gobierno del Perú se compromete a dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo Octavo del Acuerdo Marco suscrito entre los Gobiernos del Perú y Suiza el 9 de setiembre de 1964, que hace referencia a la exoneración de derechos aduaneros, impuestos y otras cargas que graven a la importación.

Los bienes adquiridos con fondos de COSUDE, así como los bienes de propiedad intelectual, serán de propiedad de COSUDE y deberán ser inventariados por la Unidad de Coordinación del Programa y utilizados exclusivamente para el propósito y las finalidades fijadas en este Acuerdo Subsidiario. Al término del Programa, COSUDE decidirá sobre el destino de los bienes y vehículos, conforme a lo previsto en la legislación peruana.

7.2 BIENES ADQUIRIDOS CON FONDOS DE LAS PARTES

Los bienes de propiedad intelectual generados con los fondos de las partes, serán de propiedad común. Asimismo, deberán ser inventariados por el Programa y se utilizarán exclusivamente para el propósito y las finalidades estipuladas en este Acuerdo.

Al término del Programa, las partes decidirán sobre la liquidación y eventual transferencia de los bienes comunes. Los activos que aporte eventualmente PRODUCE fuera de lo previsto, se mantendrán en propiedad de PRODUCE y se regirán por la legislación nacional sobre disposición del Patrimonio del Estado.

ARTÍCULO OCTAVO

DE LA REPRESENTACIÓN Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

COSUDE asume la representación legal del Programa ante el Gobierno Peruano. En su manejo interno el Programa contará con la siguiente estructura:

- Comité Directivo.
- Comité de Gestión.
- Unidad de Coordinación (UC).
- Unidades Articuladoras Regionales (UAR).
- El Comité de co-Financiamiento de Proyectos Estratégicos.

ARTÍCULO NOVENO

DEL COMITÉ DIRECTIVO

El Comité Directivo es la instancia superior de gestión del Programa. Estará conformado por:

- Un/a representante de PRODUCE, con voz y voto.
- Un/a representante de COSUDE, con voz y voto.
- Un/a representante de la APCI, con voz y voto.
- Un/a representante de las redes empresariales, con voz y voto.
- Un/a representante gremial del sector empresarial privado, con voz y voto.
- Un/a representante del Consorcio, representado por INTERCOOPERATION, con voz pero sin voto.
- Un/a representante de un organismo de cooperación técnica multilateral, con voz pero sin voto.
- El/la Coordinador/a del Programa, con voz pero sin voto y quien fungirá como secretaria/o.

El Comité Directivo podrá invitar a otros actores que considere pertinente, con voz pero sin voto.

El Comité Directivo se reunirá en sesión ordinaria dos veces por año, en las regiones de desarrollo del Programa y en forma extraordinaria, a solicitud de las partes o del/de la Coordinador/a del Programa. Las decisiones serán tomadas por consenso.

La presidencia del Comité Directivo será rotativa y estará a cargo de COSUDE y PRODUCE, en calidad de miembros natos. Las facultades y el procedimiento para la toma de decisiones, serán aprobadas en el reglamento respectivo. Según reglamento aprobado en la primera fase del Programa, son atribuciones y deberes principales del Comité Directivo:

- a. Aprobar el POF, los POA y los informes de actividades semestrales y anuales.
- b. Aprobar la normativa de operación del Fondo de co-financiamiento de proyectos de redes.
- c. Emitir políticas y orientaciones para la buena ejecución del Programa.
- d. Facilitar enlaces y contactos para el buen desarrollo del Programa y el diálogo político.

ARTÍCULO DECIMO

DEL COMITÉ DE GESTIÓN

El Comité de Gestión tiene como rol central la orientación respecto a la estrategia de implementación del Programa, hace seguimiento y es espacio abierto de debate, consulta y asesoría para la coordinación del Programa. Este Comité es presidido por INTERCOOPERATION como responsable de la ejecución y se reúne trimestralmente, de forma presencial o virtual. Lo integran además de INTERCOOPERATION, un representante de MINKA, un representante de CEDEPAS Norte y la Coordinadora Nacional. Realiza por lo menos una visita de campo al año, de preferencia acompañando al Comité Directivo.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO

DE LA UNIDAD DE COORDINACIÓN (UC) DEL PROGRAMA

La coordinación del Programa está a cargo de un/a Coordinador/a contratado/a por INTERCOOPERATION mediante concurso.

El/la Coordinador/a del Programa es el/la responsable general de la implementación y evaluación del POF, el logro del objetivo y resultados, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO

DE LAS UNIDADES DE ARTICULACIÓN REGIONAL (UAR)

Las Unidades de Articulación Regional (UAR) están ubicadas en Cajamarca, Cusco y La Libertad y dependen administrativamente de las instituciones regionales aliadas y técnicamente de la UC. Tienen por función principal la ejecución de los POA y la consecución de los resultados y metas previstas. Están conformadas por:

- Un/a Coordinador/a de la UAR.
- Un/a Experto/a técnico/a.
- Un/a Asistente administrativo/a contable.
- Un/a Chofer.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO

DE LOS PRIVILEGIOS

El Gobierno peruano se compromete a conceder los privilegios legales acordados a los expertos de los organismos de cooperación técnica internacional, para el personal extranjero que haya sido aceptado por el Gobierno de la República del Perú para asesorar el Programa objeto de este Acuerdo, durante el tiempo de su permanencia en el país, conforme a lo estipulado en el Acuerdo de Cooperación Técnica firmado el 9 de septiembre de 1964 por el Consejo Federal Suizo y el Gobierno de la República del Perú.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO

DE LAS INSTANCIAS DE CONTROL

El control financiero y contable se regirá por las normas internas de COSUDE. En todos los niveles de contratación se respetarán los principios de transparencia y acceso competitivo a los recursos con base en sus respectivos términos de referencia. COSUDE se reserva el derecho de realizar auditorías del manejo financiero de sus contribuciones y de verificar el cumplimiento de los aportes de la contraparte.

Asimismo, en cualquier momento del desarrollo del Programa, podrá efectuar verificaciones a los inventarios de equipos y materiales del Programa.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO

DEL DERECHO DE SUPERVISIÓN

Las partes contratantes se reservan el derecho de visitar en cualquier momento las zonas de trabajo del Programa y evaluar sus actividades.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO

EVALUACIÓN EXTERNA

Antes de finalizar la fase materia del presente Acuerdo, COSUDE y PRODUCE fijarán conjuntamente la fecha apropiada y los términos de referencia para una evaluación externa. Los gastos de la evaluación están incluidos en el aporte de COSUDE.

ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO

CLÁUSULA ANTICORRUPCIÓN

Las Partes contratantes comparten un interés común de lucha contra la corrupción, que atente contra la buena gestión de los asuntos públicos o la utilización apropiada de los recursos destinados al desarrollo y comprometa una competencia transparente y abierta sobre la base de los precios y la calidad.

Estas declaran, en consecuencia, aunar sus esfuerzos para luchar contra la corrupción y declaran que ninguna oferta, ninguna donación o pago alguno, ninguna remuneración o ventaja de cualquier índole, que constituya un acto ilícito o una práctica de corrupción, ha sido o será acordada con persona alguna, directa o indirectamente, con vista o en contrapartida a la atribución o ejecución del presente Acuerdo. Todo acto de esta naturaleza constituirá un motivo suficiente para justificar la terminación del presente Acuerdo o para tomar toda medida correctiva necesaria y que será impuesta según la ley aplicable.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO

DE LA RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier duda o controversia que pudiera surgir de la interpretación o aplicación del Acuerdo, deberá ser resuelta mediante negociación de las Partes por la vía diplomática, para encontrar una solución, o utilizando otro medio que sea aceptado por los Gobiernos respectivos.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO

DE LA MODIFICACIÓN DEL ACUERDO

Cualquier modificación se hará por mutuo consentimiento de las Partes, mediante la vía diplomática, las cuales deberán ser congruentes con los objetivos del Acuerdo y se entenderán incorporados al mismo.

ARTÍCULO VIGÉSIMO

DURACIÓN DEL ACUERDO

La duración del Programa se estipula del **1 de setiembre de 2008 al 31 de diciembre de 2011** y entrará en vigor en la fecha de recepción de la última notificación escrita en la que una de las Partes comunique por escrito a la otra, el cumplimiento de los procedimientos exigidos por sus respectivos ordenamientos jurídicos internos para su entrada en vigor.

El término de la vigencia del Acuerdo, no afectará el cumplimiento posterior de las obligaciones de las Partes respecto a contratos no concluidos bajo el ámbito del presente Acuerdo, salvo los casos en que las Partes acuerden lo contrario.

ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO

DE LA DENUNCIA DEL ACUERDO

Si una de las partes contratantes considera que los objetivos de este Acuerdo ya no pueden ser alcanzados o que la otra parte contratante no cumple una de las obligaciones estipuladas en el mismo, podrá denunciar el Acuerdo mediante notificación escrita a la otra, por vía diplomática. La denuncia surtirá efectos a los noventa (90) días de la fecha de su recepción, y no afectará el cumplimiento posterior de las obligaciones de las Partes respecto a contratos no concluidos, bajo el ámbito del presente Acuerdo, salvo los casos en que las Partes convengan lo contrario.

Hecho en la ciudad de Lima, el 9 de setiembre de 2009, en dos originales y sólo en idioma castellano.

POR LA REPÚBLICA DEL PERÚ



Sr. Carlos Pando Sánchez
Director Ejecutivo de la APCI

POR SUIZA



Sra. Anne-Pascale Krauer Müller
Embajadora de Suiza

Anexo: Plan de Fase (POF) del Programa.

PLAN OPERATIVO DE LA FASE II

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ – APOMIPE

Versión Consolidada

Período: setiembre 2008 – diciembre 2011 (40 meses)

Lima, enero de 2008



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. PROBLEMÁTICA Y CONTEXTO	3
II. ANTECEDENTES	6
a. Horizonte del programa y etapas	6
b. Principales logros de la primera fase de APOMIPE	6
c. Evaluación externa y decisión de COSUDE para una segunda fase	8
III. ORIENTACIONES PARA LA SEGUNDA FASE	9
a. Cadenas y territorios priorizados	9
b. Finalidad y objetivo de fase	10
c. Estrategia general y ejes transversales	10
d. Hipótesis de impacto del programa	12
IV. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN	13
a. Jerarquía de objetivos del programa	13
b. Hitos	14
c. Matriz de planificación	15
d. Oportunidades y/o Riesgos	20
V. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN POR RESULTADO	22
a. Estrategias por resultado	22
b. Líneas de acción por resultado	25
VI. IMPLEMENTACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN	31
VII. MONTAJE INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
a. Público Meta	34
b. Socios y aliados	34
c. Organigrama y niveles de competencia	36
c. Cargos y funciones en el equipo de proyecto	39
VIII. PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	40

I. PROBLEMÁTICA Y CONTEXTO

Durante los últimos 3 años la economía peruana¹ ha continuado creciendo a tasas altas: 6.4% el 2005, 8% el 2006, 9% el 2007 y 7,5% el 2008². El PBI por habitante a la fecha es US\$ es 3,302. La política monetaria mantuvo niveles de inflación bajos en alrededor del 1.1% anual, (aunque a partir del año 2007 se ha habido una inflación promedio anual de 4,94% y en el año 2008 de 3,5%), la presión tributaria aumentó al 15% del PBI, la cifra más alta desde 1985, las reservas internacionales netas han superado los US\$ 21 mil millones y la deuda pública se ha reducido del 44.8% en 2004 al 29% del PBI a finales de 2006. Ello indica que las condiciones macroeconómicas han mejorado desde que se inició el programa en 2005 y se esperaba que continuara en esta tendencia durante los próximos años. Sin embargo, al momento de elaborar el ajuste a este Plan de Fase, la situación económica mundial ha entrado a una profunda crisis. En el Perú empiezan a verse los efectos, aunque gracias a la buena situación económica interna descrita, estos aún son débiles. Sin embargo, se prevé que a fines de este año 2009 empezaría a sentirse el efecto principalmente en: a) menor liquidez en el sector privado, b) disminución en el superávit de la balanza comercial por menores exportaciones mineras, agroindustriales y textiles, c) disminución de remesas del exterior. A la fecha el gobierno ha diseñado e iniciado a aplicar un plan anticrisis. Gracias a que la mayor parte de las actividades apoyadas por el programa están dirigidas al mercado interno, esperamos que el efecto de la crisis internacional no sea determinante para no alcanzar las metas propuestas al 2011.

Otro elemento del contexto a tener en cuenta, que no ha variado desde 2005, es la presencia de restricciones para satisfacer las necesidades de desarrollo del tejido empresarial constituido por las MIPE urbanas y rurales que, según últimas estimaciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, suman aproximadamente 3,2 millones de unidades, representando el 99.6% de las unidades productivas de todo el país y generando el 62% del empleo nacional³. Estas empresas, a pesar de su importancia numérica, se encuentran rezagadas en cuanto a su competitividad⁴, ello se puede exemplificar por su participación en las exportaciones peruanas. En efecto, a pesar de que el 48% de las empresas que exportan son MIPE, el valor exportado por las mismas es inferior al 2% del total, siendo el 98% exportado por empresas de mayor tamaño⁵. Este rezago competitivo se replica con mayor severidad en la zona rural, donde se ubican principalmente las MIPE agropecuarias, que representan el 59,6%⁶ del total.

Desde el Estado aún no se han planteado políticas exitosas a favor de las MIPE, sin embargo, mediante Decreto Legislativo 1086 publicado en junio del 2008 ha sido aprobada la “Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente”. Esta norma efectúa una serie de modificaciones a la ley 28015 (Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa), variándose así el régimen laboral especial precisado en ésta e implementando un régimen tributario especial a favor de las micro y pequeñas

¹ Según datos del boletín de “Indicadores económicos II semestre 2007, Banco Central de Reserva del Perú”.

www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Estadistica/IndicaTrim/Triptico.pdf

² Estimado.

³ ENAHO-INEI, elaborado por Cecilia Lévano para el MTPE (2007).

⁴ La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.

⁵ MINTRA (2005), Elaboración de estadísticas de la micro y pequeña empresa

⁶ ENAHO-INEI, elaborado por Cecilia Lévano para el MTPE (2007).

empresas. Por otra parte, las instancias de coordinación público – privadas, para la concertación de políticas públicas a nivel regional (Consejos Regionales de la Micro y Pequeña Empresa - COREMIPE) no han tenido un funcionamiento operativo regular y por tanto tampoco hay avances a este nivel. Las mesas de concertación a nivel local consideramos que podrían ser la base para que poco a poco se vaya sintiendo la necesidad real de este tipo de instancias a nivel regional.

Se ha extendido el consenso acerca de la necesidad de promover la asociatividad. Ello se refleja en el creciente interés institucional por promover el tema de cadenas productivas y redes empresariales⁷. Por otro lado, ante la ausencia de un marco legal específico que promueva el desarrollo de las microempresas rurales, existe una propuesta de ley promovida por CONVEAGRO que establece el régimen de beneficios e incentivos tributarios para la Asociatividad y formalización del productor agrario), la misma que ha sido formulada por el estudio de abogados Torres y Torres Lara, sobre la base de los hallazgos del estudio sobre el mejor régimen jurídico y tributario realizado para APOMIPE. Esta propuesta plantea incentivos tributarios para aquellos productores agropecuarios que se encuentren asociados, ya sea bajo la figura de consorcio sin contabilidad independiente o de cooperativa de servicios. La propuesta ya ha sido aprobada en la Comisión Agraria del Congreso de la República y se espera que sea debatida en el pleno en 2009.

Así, los principales obstáculos que tienen las MIPE para crecer, identificados al momento del diseño de la primera fase de APOMIPE, se mantienen: limitada capacidad de gestión, débil acceso a información y tecnología, poco o nulo valor agregado a sus productos, articulación al mercado en condiciones desventajosas por su bajo poder de negociación frente a la mediana y gran empresa; esto produce como consecuencia: bajos niveles de rentabilidad y capitalización, baja calidad del empleo y autoempleo que generan, desaparición crónica de muchas MIPE, sobre-vivencia o pocas posibilidades de crecimiento. En síntesis las MIPE en el Perú sufren una baja competitividad estructural. Algunas de las limitaciones más importantes que explican esta condición desfavorable son:

- La mayor parte de las MIPE se insertan en el mercado de manera atomizada. No hay desarrollo de capital social, que podría expresarse en unidades de producción asociativas con una base de confianza sólida.
- Escasa promoción y apoyo a las MIPE desde el Estado.
- Programas de promoción de cooperación bilateral con impactos focalizados y cuyos aprendizajes no son canalizados hacia políticas públicas que posibiliten mayor cobertura.

Esta situación es aún más crítica en el sector rural donde la actividad agropecuaria es la predominante, los niveles de productividad son muy bajos, las unidades de producción excesivamente pequeñas y el acceso a información y a la tecnología muy limitado. Adicionalmente, la mayor parte de productores están muy lejos aún de tener una visión empresarial para sus actividades económicas. A esto se suma que la mayor parte de ellos se encuentran en situación de pobreza y pobreza extrema.

⁷ El BID – FOMIN ha reactivado el proyecto Redes Empresariales en el conglomerado de confecciones de Gamarra y turismo en Cusco, adjudicando su ejecución a Intercooperation. En el Congreso de la República se ha reactivado la discusión acerca de la Ley General de Cooperativas. Asimismo, MINAG y PRODUCE trabajan con el enfoque de cadenas productivas y Consorcios.

Por su parte, los esfuerzos desde el Estado por llegar a este sector son aún insuficientes. La política hacia la MIPE generalmente se hace pensando exclusivamente en el sector urbano y en actividades manufactureras y de servicios.

Los montos destinados a apoyo para los pequeños productores rurales llegan a los 5 millones de dólares anuales, cifra excesivamente baja si la comparamos con lo que invierten otros países⁸.

Finalmente, los procesos de descentralización avanzan hacia el fortalecimiento de los gobiernos locales (distritos, provincias y regiones) lo que se refleja tanto en las competencias a su cargo como en los recursos económicos de los que disponen. Y, más allá de deficiencias y errores, estos procesos están significando pasos importantes para una mejor y mayor atención a la población, más democracia y participación, mayores posibilidades de desarrollo económico desde lo local. Sin embargo, el entendimiento de la problemática, el diseño e implementación de políticas, planes y programas de atención a las MIPE rurales son incipientes, poco institucionalizados y dependientes de la voluntad de las autoridades de turno.

⁸ A modo de ejemplo, en Chile el presupuesto 2008 de fomento a la MIPE alcanza los 420 millones de dólares (Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos. Proyecto Presupuesto 2008).

II. ANTECEDENTES

a. HORIZONTE DEL PROGRAMA Y ETAPAS.

El programa APOMIPE se integra al Objetivo 2 de la Estrategia de COSUDE, como parte del eje Crecimiento Económico Sostenible. El programa busca contribuir a dicho objetivo mediante la inserción sostenible al mercado de grupos de productores organizados en redes empresariales, con la intención de que dichas redes, afincadas en territorios y cadenas con potencial de demanda, incrementen su rentabilidad y dinamicen sus economías locales, contribuyendo al crecimiento económico sostenible.

APOMIPE fue pensado para un horizonte de 10 años. En agosto de 2008 APOMIPE culminó la ejecución de su primera fase de arranque (marzo 2005 – agosto 2008⁹), cuyo énfasis ha sido la adaptación-validación de la metodología de redes empresariales en el medio rural, así como el entendimiento y vinculación a procesos de Desarrollo Económico Local Concertados.

A partir de setiembre de 2008 y hasta diciembre de 2011 se ejecutará la segunda y última fase de APOMIPE, debido al retiro de COSUDE del Perú a fines de 2011. En esta segunda fase se enfatizará la consolidación, ampliación y difusión de lecciones aprendidas; asimismo, al ser una fase de salida se buscará: a) asegurar la sostenibilidad de los negocios de las redes, b) la institucionalización de los servicios de articulación, c) la institucionalización de mecanismos para la inversión pública – privada en los territorios para la promoción de las MIPE y, d) la identificación de políticas públicas para incentivar en el sector rural la Asociatividad enfocada a negocios.

b. PRINCIPALES LOGROS DE LA PRIMERA FASE DE APOMIPE¹⁰.

El programa logró la consolidación¹¹ de 33 redes de productores en los tres departamentos de intervención (gracias a la realización de negocios exitosos y sostenibles¹²). En esas redes están involucrados 350 productores pobres y extremadamente pobres. 17 de las redes cuentan con participación relevante de mujeres, representando estas el 46% de la población beneficiaria del programa.

Los productores apoyados obtuvieron un incremento de 25% en sus ingresos brutos, equivalente a unos US\$ 370 por familia/año. El número total de empleos permanentes y temporales generados se ha incrementado en un 24%.

Un logro metodológico importante de esta fase es que se ha hecho un esfuerzo en adaptar y validar la metodología Redes Empresariales al sector rural y se cuenta con material de capacitación que recoge estos ajustes. Esto constituye una importante

⁹ El período original de la primera fase fue marzo 2005 – febrero 2008.

¹⁰ La información actualizada de los logros (efectos) de la primera fase se presentarán en el Informe Final de la Fase I. En ese informe además se incluirá la información de los avances logrados con nuevas redes durante la segunda extensión de la Fase I.

¹¹ Entendemos por Red Consolidada, a aquel grupo organizado de micro empresarios que han logrado consolidar la confianza entre ellos para realizar negocios conjuntos.

¹² Entendemos por Negocio Exitoso y Sostenible aquel negocio que reporta a los miembros de una red mayores ganancias derivadas de a) la obtención de mayores ingresos o b) la reducción en los costos de producción; se considera sostenible si ha sido hecho sobre la base de un buen análisis de mercado y por tanto el volumen de demanda asegura la permanencia del negocio en el tiempo.

herramienta. Asimismo, un aprendizaje importante es la metodología de co financiamiento de proyectos de redes empresariales desarrollada y validada. Asimismo, existe un conocimiento específico adquirido de varias cadenas productivas y territorios.

Por otra parte, MINKA y CEDEPAS NORTE, instituciones aliadas que han intervenido en Cajamarca y La Libertad, han capitalizado y fortalecido esta adaptación metodológica para el medio rural lo que constituye un importante aporte al capital institucional del país.

Adicionalmente, cabe resaltar que, según la evaluación externa, el programa tuvo logros importantes en empoderamiento y equidad de género.

En efecto, con relación al empoderamiento, se han respetado los principios fundamentales del programa, que estipulan que los beneficiarios dirigen sus propios procesos de cambio. Así, los productores organizados en redes han asumido el liderazgo de sus propios negocios, han identificado clientes y proveedores con quienes vienen negociando eficazmente y vienen invirtiendo importantes recursos en sus proyectos piloto, estratégicos y en general en todas las actividades apoyadas por el programa. Ello sucede porque los beneficiarios reconocen que las actividades emprendidas les brindarán beneficios reales y sostenibles a sus negocios.

Con relación a la equidad de género, de acuerdo con la evaluación externa, los resultados de la aplicación del enfoque de género son interesantes, algunos provocados directamente con la intervención y otros que aparecen como un resultado indirecto del programa. En primer término, aparece la inclusión igualitaria en las labores de trabajo dentro de cada red, para hombres y mujeres. Por otra parte la alta participación de las mujeres en las redes (cercana al 50% de los productores beneficiarios). Así mismo, se destaca la alta participación de las mujeres en las labores directivas de las redes, ocupando toda la gama de cargos existentes (presidenta, tesorera y secretarias). En segundo lugar, un efecto que se percibe creciente y como resultado indirecto de la intervención, son la gran cantidad de empleo generado por las redes más evolucionadas, y que son tomados por mujeres.

Al igual que identificar los logros, es importante reconocer algunos puntos clave que no se pudieron lograr en esta primera fase. Dentro de estos aspectos, uno de los principales es el relacionado a la promoción de la incidencia política y el DEL desde las redes. En este punto el programa ha tenido dificultades tanto para operativizar su estrategia como para obtener respuesta por parte de los actores locales, dado que el foco de la atención de los productores ha estado en hacer sostenibles sus negocios. En la segunda fase, se prevé que, habiendo alcanzado los productores mayor solidez en sus negocios, vean la necesidad de mejorar su entorno económico participando en espacios de diálogo e incidencia política.

Otro tema importante que se deberá trabajar con mayor fuerza en la segunda fase es el acompañamiento a los negocios, ya que la experiencia ha demostrado que hace falta que el programa permanezca un tiempo adicional a lo inicialmente planeado, acompañando de cerca la gestión de los negocios generados con los proyectos estratégicos.

Finalmente se debe mencionar que durante la primera fase, si bien no se logró articular a un gran número de productores, se generaron las bases para multiplicar el efecto de un modo más eficiente ya que existe una importante demanda de nuevos

grupos que han evidenciado el éxito del trabajo en red y desean trabajar con APOMIPE.

c. EVALUACIÓN EXTERNA Y DECISIÓN DE COSUDE PARA UNA SEGUNDA FASE

Tal como estaba previsto, en el primer semestre de 2007 se realizó un proceso de evaluación externa dirigido por COSUDE, el mismo que reconoció los logros del programa así como recomendó a COSUDE la ejecución de una segunda fase.

En octubre 07 se realizó un taller de planificación con la participación de representantes de COSUDE, IC, MINKA, CEDEPAS NORTE, ASODECO PERU, Redes, UC, UAR e invitados de otros programas e instituciones como APODER, CAPLAB, MINAG, SNV, Gobierno Regional de Cajamarca, Municipio de Laredo y consultores independientes. En el marco del mismo, COSUDE presentó los principales lineamientos para la ejecución de APOMIPE en la segunda fase.

Posteriormente una reunión organizada por COSUDE a mediados de noviembre 07 con el programa APODER permitió establecer los roles complementarios de ambos programas.

Las conclusiones y recomendaciones del mencionado proceso COSUDE las ha sintetizado en el documento “Plataforma APOMIPE Fase II”. El contenido de la primera versión del Plan Operativo de Fase se elaboró sobre la base de este documento.

Posteriormente, a mediados de 2008 COSUDE anunció su decisión de retirarse de Perú en diciembre de 2011, debido a que Perú ha dejado de ser un país prioritario para la cooperación. En concordancia, todos los programas que vienen ejecutándose deberán culminar como máximo en la fecha señalada. Como consecuencia de este cambio, APOMIPE realizó en noviembre de 2008 un taller para revisar la primera versión del Plan Operativo de la Segunda Fase. En la presente versión se incluyen los ajustes realizados en este taller.

III. ORIENTACIONES PARA LA SEGUNDA FASE

En concordancia con la evaluación externa del programa y con el análisis realizado en el taller de revisión del POF en noviembre de 2008, la intervención tendrá las siguientes orientaciones principales:

- Promover una densificación¹³ de las redes en líneas productivas exitosas, priorizando territorios ya identificados a fin de ampliar la cobertura y los efectos del proyecto¹⁴.
- Buscar la sostenibilidad de los negocios, como base de la sostenibilidad de las redes.
- Lograr la articulación vertical de las redes con medianas y grandes empresas compradoras.
- Ajustar el modelo de intervención para los casos de redes con productores en situación de extrema pobreza de manera de buscar la sostenibilidad de sus negocios.
- Buscar alianzas con otros actores privados y públicos del territorio en busca de la promoción del DEL.
- Proveer el servicio de articulación a través de articuladores locales capacitados y supervisados por el programa. De esta manera promover la formación de un mercado de servicios de articulación de productores/empresas en redes a nivel local y buscar su institucionalización.
- Buscar la institucionalización de mecanismos de inversión pública – privada.
- Promover el diseño e implementación de políticas públicas que incentiven en el sector rural la asociatividad de los pequeños productores o MIPE enfocada a negocios.

a. CADENAS Y TERRITORIOS PRIORIZADOS

El programa se mantendrá en los tres departamentos donde trabajó en la primera fase: Cajamarca, Cusco y La Libertad; sin embargo, en base a las orientaciones estratégicas definidas para la segunda fase y en consulta con las UAR, se ha realizado la siguiente priorización de cadenas productivas, y distritos en los cuales: a) se apoyará la formación/consolidación de nuevas redes y, b) se promoverán diálogos y alianzas para que actores públicos y privados contribuyan a la mejora del entorno económico en los territorios y cadenas priorizadas¹⁵:

- i. **Cajamarca:** se ha priorizado 2 cadenas: Cuy y Palta; cuyos eslabones productivos se encuentran en los distritos Cajabamba, Cachachi y Condebamba de la provincia Cajabamba y en los distritos Eduardo Villanueva y Pedro Gálvez de la provincia San Marcos. En el caso de Cajamarca se ha producido la mayor concentración (dos cadenas), esto es una ventaja en términos de la posibilidad de incrementar la eficiencia de la intervención. Sin

¹³ Se refiere al aumento del número de redes en una misma cadena productiva y un mismo territorio, buscando al menos 10 integrantes por red.

¹⁴ Las redes que al culminar la primera fase se encuentren ejecutando su proyecto estratégico y no se encuentren en territorios priorizados tendrán un acompañamiento gradualmente decreciente por parte del programa de manera de asegurar la sostenibilidad de los negocios promovidos pero sin plantearse metas de ampliación del apoyo en esos territorios.

¹⁵ Ver detalles en anexo 1

perjuicio de ello, queda abierta la posibilidad de que se incorporen una o dos cadenas más durante la ejecución de la fase, contando previamente con el sustento debido del potencial de demanda de las cadenas.

ii. Cusco: se ha priorizado 5 cadenas: Lácteos, Kiwicha, Flores, Cuyes y Artesanía textil; cuyos eslabones productivos se encuentran en los distritos Zurite de la provincia Anta, en los distritos Taray y San Salvador de la provincia Calca, distrito de Quiquijana y Andahuayllas en la provincia de Quispicanchis y en los distritos de San Sebastián y Cusco en la provincia de Cusco.

iii. La Libertad: se ha priorizado 4 cadenas: Lácteos, Mango, Aves y Artesanía; cuyos eslabones productivos se encuentran en el distrito Pacasmayo de la provincia Pacasmayo, en el distrito Magdalena de Cao y Chocope de la provincia Ascope y en los distritos Huanchaco, Laredo y Moche de la provincia Trujillo.

Un análisis de cadenas y territorios durante el primer año permitirá apuntalar esta selección.

b. FINALIDAD Y OBJETIVO DE FASE

La finalidad del programa se define como: ***“El programa contribuye a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas.”***, enmarcándose así dentro de la estrategia 2008 – 2011 de COSUDE.

Dentro del contexto y el marco general descrito en Antecedentes, APOMIPE en la segunda fase tiene por objetivo: ***“Mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en Redes Empresariales de las cadenas y territorios de intervención”***.

El reto es aportar a resolver el problema central de la baja competitividad de la MIPE, pero no vista esta en forma individual, sino considerando a la MIPE al interior de la cadena productiva y el territorio al que pertenece. Este enfoque se basa en la constatación de lo limitado que ha demostrado ser el crecimiento económico basado en las grandes empresas, así como el enfoque sectorial de las políticas públicas¹⁶.

c. ESTRATEGIA GENERAL Y EJES TRANSVERSALES

La apuesta del programa es aportar a la **generación de negocios exitosos y sostenibles** a través de un número significativo de redes empresariales (al menos 120) de pequeños productores que con el incremento en los volúmenes de producción y ventas obtengan ingresos económicos suficientes y superen la línea de pobreza regional. Se tendrá un tratamiento diferenciado del apoyo a las redes según su grado de pobreza.

El **impulso a las alianzas público-privadas** en donde los líderes de las redes empresariales gestionen propuestas que mejoren su entorno económico, contribuyendo así al Desarrollo Económico Local.

¹⁶ Al respecto ver Piore y Sabel (1990), citado por Albuquerque (2007).

La capitalización de lecciones aprendidas y la **gestión del conocimiento** alcanzado, de manera que las buenas prácticas validadas sean accesibles y útiles a las estrategias y políticas públicas de instituciones locales y nacionales que buscan el desarrollo de las MIPE y de los territorios más pobres en el Perú.

El programa continuará aportando también a la operativización de los ejes transversales de intervención de COSUDE:

Gobernabilidad.- El programa continuará trabajando el tema de incidencia y políticas públicas desde las redes empresariales, a través de la participación de los líderes de estas en los espacios de concertación público-privado. Al apoyar la operatividad y dinamismo de estos espacios se contribuye a la buena gobernabilidad ya que dichos espacios, que son en muchos casos coordinados por los Gobiernos Locales, ponen en marcha procesos participativos de elección de prioridades de inversión.

Género.- El programa pondrá especial atención a la promoción de redes empresariales con participación relevante de mujeres, rescatando las lecciones aprendidas en la primera fase y buscando tener estrategias específicas para potenciar su rol.

Reducción de la Pobreza rural.- Se buscará que productores pobres y extremadamente pobres superen la línea de la pobreza a través del trabajo en redes y su vinculación sostenible al mercado que les generen mejores ingresos. El programa pondrá especial atención a la adaptación de la metodología de Redes Empresariales para pequeños productores extremadamente pobres (redes de alta complejidad).

Empoderamiento.- Se buscará el empoderamiento de los pequeños productores miembros de las redes a través de la generación de confianza y mejora de su autoestima, así como a través del desarrollo de sus capacidades de autogestión, base para negociar directamente frente a otros actores de la cadena. Igualmente se apoyarán sus iniciativas para incidir en las políticas públicas locales, regionales y/o nacionales que les favorezcan.

Sostenibilidad, institucionalización y replicabilidad.-

- Sostenibilidad de los negocios de las redes: al final del programa todas las redes habrán logrado que sus negocios superen el punto de equilibrio en tiempos razonables articulándose de manera estable a mercados dinámicos. Asimismo, el 50% de las redes habrán pasado a operar formalmente frente a la autoridad tributaria conformando prioritariamente Consorcios sin Contabilidad Independiente y/o Cooperativas de Servicios.
- Sostenibilidad e institucionalidad de la estrategia: al final del programa se habrá dinamizado el mercado de servicios de articulación, dándosele un valor de mercado a esta labor, que es necesaria para incrementar la productividad de los pequeños productores. Asimismo, al final del programa se habrán institucionalizado mecanismos para la inversión pública – privada en los principales territorios de intervención y pequeños productores conocerán las ventajas de la asociatividad y participarán organizadamente en acciones para la mejora de su entorno económico. Es necesario mencionar que a la fecha se viene apoyando la formulación de una ley de fomento a la asociatividad en el sector agropecuario, que beneficiará con incentivos tributarios a los pequeños productores que se asocien en consorcios o cooperativas de servicios. De ser

promulgada esta ley, el modelo de articulación de redes se convierte en un referente público de estrategia a seguir para los productores o MIPE agropecuarias que deseen aprovechar los beneficios de esta ley.

- Replicabilidad de la intervención: al final del programa se habrá logrado que instituciones públicas y privadas (Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, ONGs, empresas, otras) tanto a nivel local, regional y nacional, conozcan los efectos alcanzados con el programa¹⁷, estén capacitados y apliquen la metodología de Redes Empresariales y/o hayan desarrollado políticas de promoción de modelos asociativos orientados a negocios.

d. HIPÓTESIS DE IMPACTO DEL PROGRAMA

H0: La mayor competitividad de los pequeños productores articulados en redes empresariales de las cadenas y territorios priorizados implica que estos pequeños productores vean incrementada su rentabilidad, permitiendo así un desarrollo equitativo, inclusivo, sostenible y replicable que podría servir como modelo para otras zonas del país.

H1: La articulación de **pequeños productores en redes** empresariales mejora su **capacidad empresarial y su articulación al mercado** (productividad y ventas) lo que contribuye a mejorar sus ingresos y su competitividad.

H2: Las propuestas de mejoras en el **entorno económico local** que gestionan los líderes de las redes empresariales a través de la concertación público – privada permiten que los pequeños productores organizados en redes empresariales mejoren su competitividad.

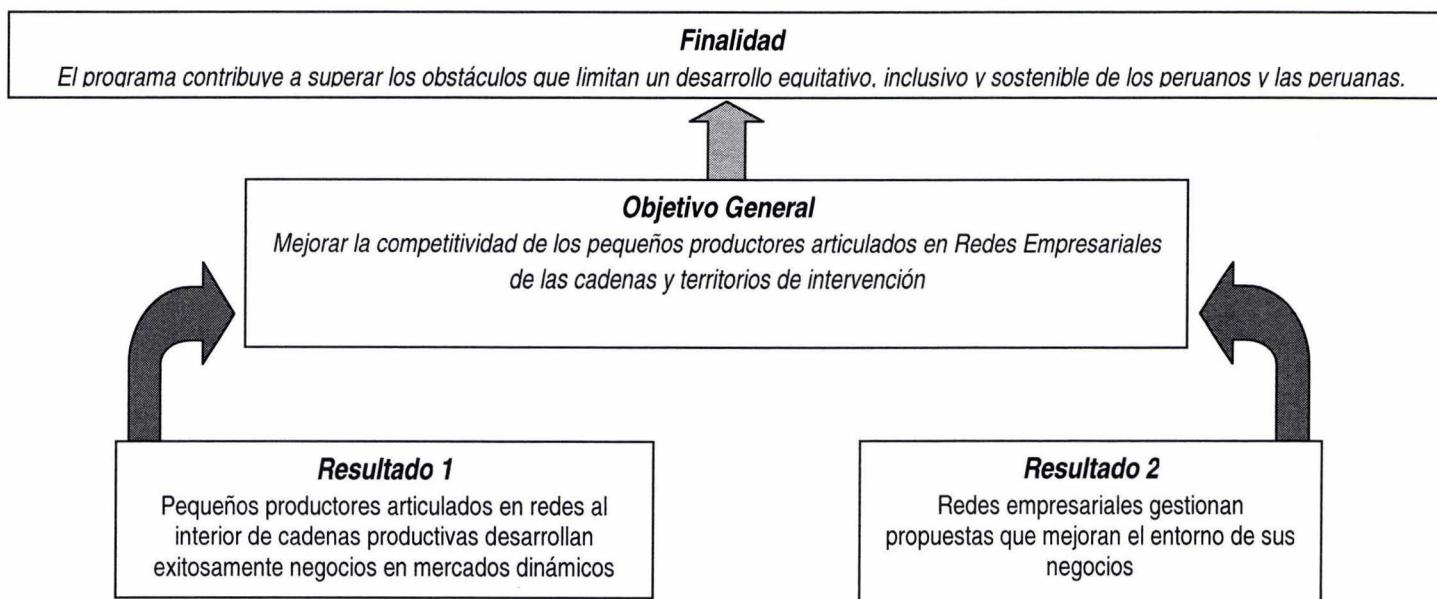
H3: La **sistematización y difusión de buenas prácticas** desarrolladas por el programa a través de la gestión de conocimientos y en alianza con diversas instituciones, aportan al desarrollo de capacidades, dinamizan el mercado de servicios de articulación empresarial y sirven de referencia para programas y proyectos que buscan la competitividad de pequeños distritos y provincias en el Perú, permitiendo la sostenibilidad de los resultados y la institucionalización de la estrategia.

¹⁷ Se socializará aprendizajes con el programa Conglomerados del BID FOMIN, ONUDI-PRODUCE, y otros que pudieran ser afines, así como con otros proyectos de COSUDE como APODER, CAPRURAL, ECOBONA, MASAL, BIOANDES, CAPRURAL, PODER (Ecuador), entre otros para ampliar los efectos.

IV. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

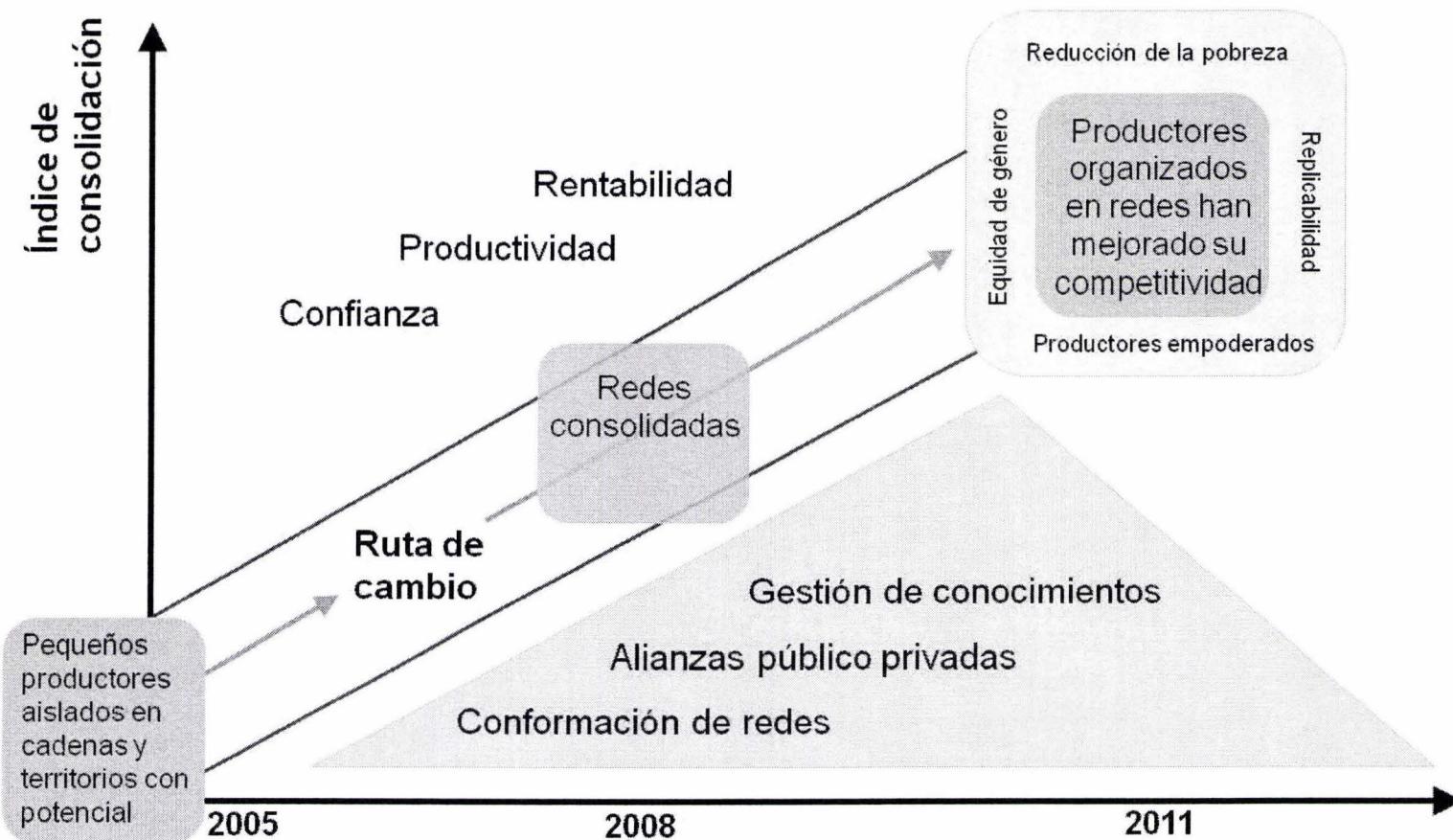
a. JERARQUÍA DE OBJETIVOS DEL PROGRAMA

La jerarquía de objetivos, base de la matriz de planificación del programa, es la siguiente:



b. HITOS

Los principales hitos de cambio esperado en los actores y las acciones estratégicas que llevarán al cambio esperado final se muestran en el siguiente gráfico:



c. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

La matriz de planificación o marco lógico del programa es la siguiente:

Resumen Narrativo	Indicadores ¹⁸	Línea de Base ¹⁹ / Metas ²⁰	Medios de verificación	Supuestos
Finalidad <i>El programa contribuye a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas.</i>				
Objetivo General <i>Mejorar la competitividad de los</i>	<u>Indicador 1:</u> Ingresos anuales brutos de las familias integrantes de las redes (promedio en nuevos soles, según región y dominio	Cajamarca (Rural): <u>Línea de Base:</u> 6.853 nuevos soles (significa que son familias en situación de pobreza ²¹). <u>Meta 2011:</u> Familias salen de la pobreza: ingresos	Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se realizará medición de efectos.	• Se mantiene la paz social en los territorios

¹⁸ Los indicadores del 1 al 4 del Objetivo General serán medidos considerando el enfoque de género. Es decir, además de los efectos globales, se valorarán los efectos diferenciadamente para productoras y productores.

¹⁹ A nivel de indicadores del objetivo general, por tratarse de indicadores de efectos, el valor de la línea de base corresponde al valor promedio recogido en la primera fase. Mientras que a nivel de los indicadores de resultados, por definición el valor de la línea de base corresponde al valor alcanzado al fin de la primera fase (agosto 2008).

²⁰ Las metas a nivel de indicadores cuantitativos del objetivo general se han construido teniendo en cuenta los % de incremento promedio alcanzados en la fase I; mientras que, las metas de los indicadores de resultados se han construido teniendo en cuenta los compromisos solicitados en la Plataforma del programa para la fase II.

²¹ Datos de pobreza y pobreza extrema en los departamentos que trabaja APOMIPE y según dominio territorial predominante:

Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú

Nivel	Línea de Pobreza Extrema Anual Familiar (2007) ²¹	Línea de Pobreza Extrema Diaria per cápita (TC 3.00)	Línea de Pobreza Anual Familiar (2007) ²¹	Línea de Pobreza Diaria per cápita (TC 3.00)
Perú Rural	S/. 6.643	USD 1.21	S/. 10.671	USD 1.95
Cajamarca Rural	S/. 6.504	USD 1.19	S/. 10.203	USD 1.86
Cusco Rural	S/. 6.679	USD 1.22	S/. 10.706	USD 1.96
La Libertad Urbano	S/. 7.016	USD 1.28	S/. 13.885	USD 2.54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2007), elaboración propia.

Resumen Narrativo	Indicadores ¹⁸	Línea de Base ¹⁹ / Metas ²⁰	Medios de verificación	Supuestos
<p><i>pequeños productores articulados en Redes Empresariales de las cadenas y territorios de intervención.</i></p>	territorial).	<p>anuales brutos se incrementan por lo menos en 49%.</p> <p>Cusco (Rural): <u>Línea de Base:</u> 3.992 nuevos soles (familias en extrema pobreza²²). <u>Meta 2011:</u> Familias salen de la pobreza extrema: ingresos brutos anuales se incrementan por lo menos en 67%.</p> <p>La Libertad (Urbano²³): <u>Línea de Base:</u> 9.798 nuevos soles (familias en pobreza²⁴). <u>Meta 2011:</u> Familias salen de la pobreza: ingresos brutos anuales se incrementan por lo menos en 42%).</p>		<p>intervenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La economía peruana se mantiene en crecimiento a tasas por encima del 4%. • Cambio climático no tiene efectos en los cultivos de las redes promovidas.
	<p><u>Indicador 2:</u> Ingresos brutos anuales de las MIPE, articuladas en redes, provenientes de las ventas de los productos promovidos por el programa (promedio programa).</p>	<p><u>Línea de Base:</u> 2.957 nuevos soles anuales.</p> <p><u>Meta 2011:</u> Ingresos brutos anuales de las actividades apoyadas se incrementan por lo menos en 63%.</p>	Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se realizará medición de efectos.	

²² Ver Cuadro de Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú, nota 3.

²³ Se considera urbano a aglomeraciones con poblaciones de 400 a más familias.

²⁴ Ver Cuadro de Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú, nota 3.

Resumen Narrativo	Indicadores ¹⁸	Línea de Base ¹⁹ / Metas ²⁰	Medios de verificación	Supuestos
	<u>Indicador 3:</u> Número de empleos generados en las actividades de las redes apoyadas por el programa (permanentes y eventuales, promedio red).	<u>Línea de Base:</u> 39 empleos por red. <u>Meta 2011:</u> incremento de 50%.	Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se realizará medición de efectos.	
	<u>Indicador 4 (cuantitativo):</u> Visión de Futuro de los integrantes de las redes, particular y en relación al Desarrollo Económico Local de sus territorios.	<u>Línea de Base:</u> Particular: <ul style="list-style-type: none"> • Ser exportadores, • Mejorar sus ingresos, • Contar con más equipos e infraestructura productiva. <u>DEL:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con más y mejores capacidades para relacionarse y negociar con actores locales, • Participar activamente en decisiones de inversión, • Incidir en políticas de inversión productiva en su zona o territorio. <u>Meta 2011:</u> Particular: Sus negocios son sostenibles gracias a la articulación con sectores dinámicos de la economía. <u>DEL:</u> Sus territorios desarrollan económicamente gracias a su activa participación.	Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se facilitará autoevaluación.	

Resumen Narrativo	Indicadores ¹⁸	Línea de Base ¹⁹ / Metas ²⁰	Medios de verificación	Supuestos
Resultado 1: Pequeños productores articulados en redes al interior de cadenas productivas desarrollan exitosamente negocios en mercados dinámicos.	Indicador 1.1: Número de productores articulados en redes consolidadas	<u>L. Base:</u> 350 productores. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 270%.	Informes internos de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Rubros no son afectados negativamente por los TLC • La economía peruana crece por lo menos a una tasa de 4% • Condiciones legales favorables para la formalización de las redes • Se reduce el enfoque asistencialista de otros programas
	Indicador 1.2: Número de redes consolidadas con negocios exitosos y sostenibles.	<u>L. Base:</u> 33 Redes. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 270%.		
	Indicador 1.3: Número de redes consolidadas con negocios exitosos y sostenibles que cuentan con participación relevante de mujeres ²⁵ .	<u>L. Base:</u> 17 redes. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 200%.		
	Indicador 1.4: Número de empresas, clientes o proveedores, articuladas verticalmente a las redes consolidadas.	<u>L. Base:</u> 180 empresas. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 100%.		
	Indicador 1.5: Número de articuladores y/o gerentes itinerantes que venden servicios en territorios priorizados.	<u>L. Base:</u> no corresponde. <u>Meta 2011:</u> 36 consultores.	Informes internos de monitoreo.	
	Indicador 1.6: Número de programas de	<u>L. Base:</u> no corresponde.	Informes internos de monitoreo.	

²⁵ Se entiende por red consolidada con negocio exitoso y sostenible y que posee participación relevante de mujeres cuando está compuesta por un mínimo de 30% de mujeres o existe presencia femenina en los cargos directivos de la red.

Resumen Narrativo	Indicadores ¹⁸	Línea de Base ¹⁹ / Metas ²⁰	Medios de verificación	Supuestos
	desarrollo empresarial territorial que utilizan las metodologías de APOMIPE, institucionalizando el servicio de articulación empresarial.	<u>Meta 2011:</u> 9 programas.		
Resultado 2: Redes empresariales gestionan propuestas que mejoran el entorno de sus negocios	Indicador 2.1: Número de propuestas de las redes empresariales para la mejora de su entorno económico presentadas por las redes y discutidas en los espacios de concertación. Entre ellas: la institucionalización de mecanismos para la inversión pública – privada y políticas de incentivos para la Asociatividad orientada a negocios de pequeños productores o MIPE.	<u>L. Base:</u> 60 propuestas. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 100%.	Informes internos de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno central comprometido con la descentralización • Se mantiene la paz social en los territorios intervenidos • No hay cambios de políticas sustantivas.
	Indicador 2.2: Monto de inversiones de otros actores públicos o privados que apoyan la competitividad de cadenas priorizadas.	<u>L. Base:</u> sin información. <u>Meta 2011:</u> Al menos USD 650,000.	Informes internos de monitoreo.	
	Indicador 2.3: Número de productores que conocen las ventajas de la Asociatividad y participan organizadamente en acciones para la mejora de su entorno económico.	<u>L. Base:</u> no corresponde. <u>Meta 2011:</u> Al menos 2.640 productores.	Informes internos de monitoreo.	

d. OPORTUNIDADES Y/O RIESGOS

Las principales oportunidades identificadas que enmarcarán la ejecución de la segunda fase de APOMIPE son las siguientes:

- **Crecimiento económico del país:** el crecimiento del PBI ha alcanzado tasas más altas de lo esperado entre 2005 y 2007 (6,7, 7,6 y 8% respectivamente) y los principales analistas coinciden en que a pesar de la recesión mundial, el Perú se encuentra con una economía sólida que le permitirá mantener niveles de crecimiento relativamente altos, alrededor del 6%. Este crecimiento permitirá consolidar parte importante de la demanda de productos de las redes dirigidos al mercado interno como son lácteos, cuyes, parte de las artesanías, flores, entre otros.
- **Posicionamiento de la estrategia de Asociatividad:** existe un creciente interés institucional del MTPE, del Ministerio de Agricultura y del Ministerio de la Producción por promover el tema de cadenas productivas y redes empresariales, teniendo como eje la promoción de la asociatividad. Asimismo, ante la ausencia de un marco legal específico que promueva el desarrollo de las microempresas rurales, existe una propuesta promovida por CONVEAGRO (Ley que establece el régimen de beneficios e incentivos tributarios para la Asociatividad y formalización del productor agrario) la cual ha sido formulada por el estudio de abogados Torres y Torres Lara, sobre la base de los hallazgos de la asesoría contratada por APOMIPE para identificar el mejor régimen jurídico y tributario para las redes. Esta propuesta plantea incentivos tributarios para aquellos productores agropecuarios que se encuentren asociados, ya sea bajo la figura de consorcio sin contabilidad independiente o de cooperativa de servicios. Esta propuesta de ley a la fecha ha sido aprobada en la Comisión Agraria del Congreso de la República y está pendiente su debate en la Comisión de Economía para su posterior presentación / aprobación en el pleno.
- **Firma del TLC con Estados Unidos y otros países:** a inicios del 2009 se ha firmado el TLC con Estados Unidos y este año se harán efectivas las reducciones arancelarias evidenciándose los beneficios del TLC, los cuales alcanzan múltiples partidas de agro exportación y artesanías como mangos, palta, páprika y espárragos, entre otros. Se estima que las áreas cosechadas de productos exportables en 10 años se incrementen de 200 000 Ha a 500 000 Ha aproximadamente en la costa y en la sierra se desarrollaren 70 000 Ha adicionales²⁶. Asimismo, se espera la creación de 104 a 190 miles de empleos directos adicionales y la mejora de las condiciones de trabajo de 176 a 305 miles de empleos. El TLC permitirá también que el maíz y trigo, insumos importantes para la alimentación del ganado vacuno, cuyes y animales avícolas, ingresen al país a un menor precio reduciendo los costos de alimentación de estos sectores.
- **Crecimiento del turismo en el país:** a partir del nombramiento de Machu Picchu como maravilla del mundo, el contexto político favorable, nuevas tendencias mundiales y un gran número de iniciativas impulsadas por el sector privado y público en años recientes, se ha logrado consolidar una creciente

²⁶ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, La Verdadera Dimensión del Sector Agrícola Peruano y el TLC Perú - EEUU. <http://www.tlcperu-eeuu.gob.pe>.

demandas de turistas en el País. Esto permitirá que el efecto de la recesión mundial y la consecuente disminución del turismo a nivel mundial, sea menos fuerte en Perú y que se pueda seguir desarrollando nuevos negocios, permitiendo que muchas microempresas se sustenten en dicha demanda, especialmente en Cusco. Algunos sectores favorecidos son las artesanías, textiles, lácteos y sus derivados, manufacturas, entre otros.

Por otra parte existe un conjunto de riesgos en el contexto nacional y mundial a considerar en esta segunda fase del programa:

- **Proceso de descentralización en marcha:** en Perú vivimos un proceso de descentralización, que si bien ha significado una oportunidad para los procesos de DEL promovidos desde el programa, también tiene a la fecha importantes riesgos que de no ser superados, la sinergia del programa con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales podría verse muy limitada. Algunos de estos riesgos son los siguientes:²⁷:
 - ✓ Ausencia de una propuesta integral de reforma del Estado por parte del actual gobierno
 - ✓ Falta de una visión de mediano plazo del gobierno aprista de los objetivos y alcances de la descentralización
 - ✓ Nulo avance de transferencia de competencias sectoriales para la formulación de políticas regionales
 - ✓ Bloqueo sistemático a la descentralización fiscal
 - ✓ Incapacidad para definir una estrategia de reordenamiento territorial
- **Años electorales:** el año 2010 será un año netamente electoral, puesto que se realizarán las elecciones regionales y municipales, y se iniciará la campaña electoral de las elecciones presidenciales del 2011. En estos dos años habrá por tanto un riesgo de manipulación política de los resultados del programa.
- **Crisis en economía de USA y Unión Europea:** no obstante las buenas perspectivas de crecimiento económico del país, existe el riesgo que el efecto de la crisis en USA y Unión Europea repercuta a nivel de la demanda global y en particular de los mercados a los que están ligadas algunas de las redes, como son las de mango, kiwicha y artesanías.

²⁷ Ver Azpur Javier / Construcción de un nuevo escenario para la descentralización, en "pobreza, desigualdad y desarrollo en el Perú" / OXFAM Informe anual 2006- 2007. Lima Junio 2007.

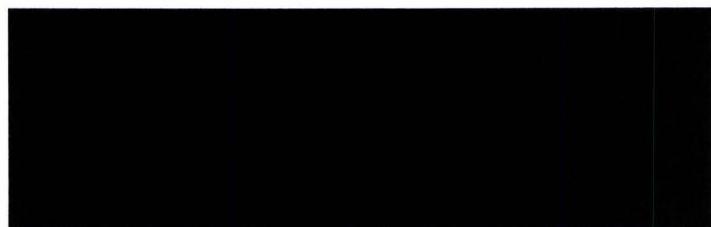
V. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN POR RESULTADO

a. ESTRATEGIAS POR RESULTADO

El **resultado 1** está orientado a lograr que “**Pequeños productores articulados en redes desarrollan exitosamente negocios en las cadenas productivas accediendo así a mercados dinámicos**”. Para alcanzar este resultado la intervención del programa se orientará de la siguiente manera:

- ✓ Consolidando la intervención en territorios priorizados en los que se ha trabajado en la primera fase.
- ✓ Concentrándose en líneas de negocio exitosas, ampliando el número de redes de productores apoyadas en estas líneas de negocio en cada territorio. Los resultados de la primera fase han generado una serie de expectativas en los territorios de intervención. Existe un número de productores importante de las mismas cadenas apoyadas, interesados en constituir redes empresariales. Se buscará por tanto multiplicar el número de redes en cada cadena y territorio de la fase I (densificar), de manera de capitalizar el conocimiento técnico aprendido, optimizar el rendimiento del equipo del programa y propiciar que exista un número significativo de productores en cada territorio para un trabajo de incidencia política.
- ✓ Enfocando la intervención y buscando como efecto del programa que los productores pobres o extremadamente pobres atendidos superen la línea de pobreza regional.
- ✓ Adecuando la metodología de Redes Empresariales a los sub segmentos más pobres de los productores (“redes de alta complejidad”). Esto supondrá:
 - Ampliar el tiempo de acompañamiento del programa a la implementación de los proyectos estratégicos, de manera que se garantice que los negocios puestos en marcha se gestionen exitosamente.
 - Apoyar en la conformación de un capital de trabajo inicial de las redes más pobres, mejorar la gestión empresarial y el mercadeo.
 - Desarrollar una estrategia más explícita con enfoque de género, dado que la mayor parte de estas redes están conformadas por mujeres.
- ✓ Consolidando la articulación de las redes de pequeños productores con medianas y grandes empresas (articulación vertical) durante la ejecución de sus proyectos estratégicos. En algunos casos buscando la formación de Red de Redes para optimizar recursos y ampliar su capacidad de oferta (cantidad, continuidad, calidad).
- ✓ Contratando servicios de inteligencia de mercados, que ordene la información de mercados sobre tendencias y perspectivas para los productos seleccionados y facilite la identificación de potenciales clientes.
- ✓ Respondiendo adecuadamente a las necesidades y demandas de servicios técnico productivos y empresariales de las redes.
- ✓ Manteniendo el número promedio de integrantes de las redes, once, con el cual se ha demostrado que el trabajo logra resultados.
- ✓ Fomentando la sostenibilidad del servicio de articulación empresarial, a través de la generación de la demanda de este servicio desde otras MIPE motivadas en formar redes viendo los resultados obtenidos por el programa. Este servicio será subsidiado de manera total a las redes apoyadas directamente a un precio que pueda ser asumido en el futuro por otras MIPE. Se espera que otras instituciones públicas o privadas aprecien el valor agregado de este servicio (Gobiernos Locales, empresas cliente, ONG, etc.) y asuman su pago parcial.

- ✓ Realizando desde el programa una labor de supervisión al conjunto de articuladores locales, para lo cual los tres miembros de los equipos de las UAR acompañarán en campo a las redes (Coordinador UAR, Especialista Técnico, Asistente Administrativo Contable).
- ✓ Promoviendo la participación de Gerentes Itinerantes que acompañen el proceso de gestión de los negocios de las redes durante doce meses con apoyo del programa, último paso en el proceso de articulación que permite la sostenibilidad de los efectos alcanzados. Se estima que por cada red se pague 400 soles a un gerente. El apoyo del programa a este pago será gradualmente decreciente según el siguiente cuadro:



Al finalizar el primer año, la red asumirá el pago total del gerente. Cada red requiere 3600 soles de cofinanciamiento, que equivale a USD1,200 o CHF 1,500. Cada año se incorporan nuevas redes por lo cual el presupuesto anual es el mismo.

- ✓ Por tratarse de una fase de salida, la cual busca la sostenibilidad de los resultados y la institucionalización de la estrategia de APOMIPE, se incluirán actividades para el desarrollo de capacidades de los agentes a nivel local, así como la identificación, sistematización y difusión de mejores prácticas y temas claves para la institucionalización de unidades de articulación empresarial que faciliten la metodología de APOMIPE en gobierno locales, ONGs y empresas.

El **resultado 2** está orientado a lograr que “Redes empresariales gestionan propuestas que mejoran el entorno de sus negocios”.

Para alcanzar este resultado se trabajará en estrecha sinergia con APODER en los territorios de intervención común, incorporando las responsabilidades y complementariedades concretas en los respectivos planes operativos anuales²⁸.

El rol específico de APOMIPE se concreta entonces en:

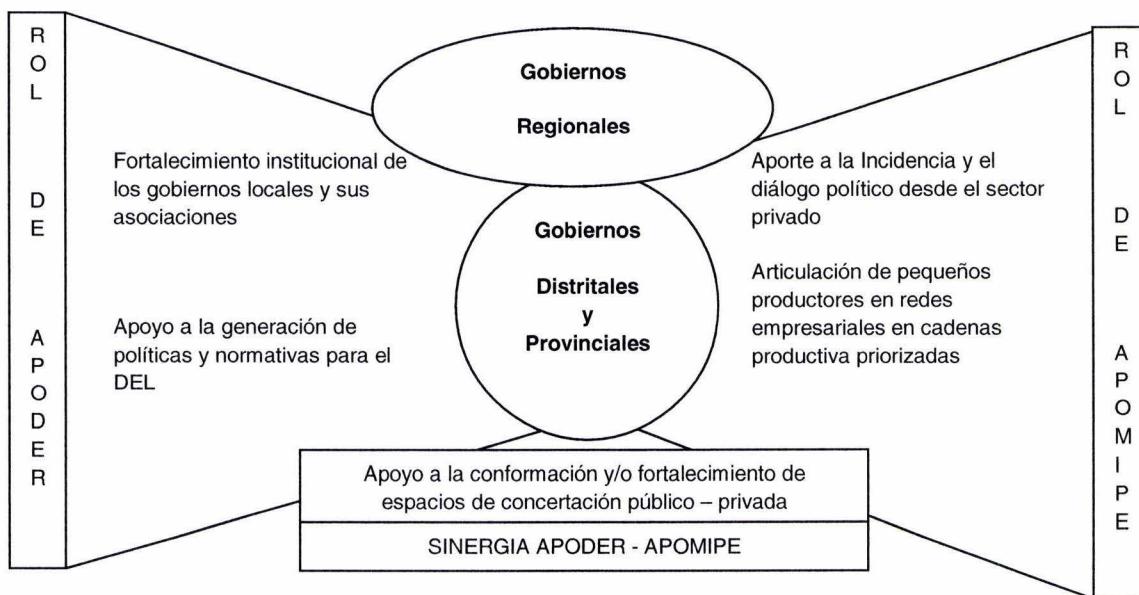
- ✓ Fortalecer las capacidades de los líderes de las redes para que en forma concertada elaboren propuestas de políticas públicas, difundan las ventajas de la asociatividad y contribuyan a la mejora de las condiciones de su entorno.
- ✓ Realizar diálogo político a nivel regional y nacional que promueva el desarrollo económico de los pequeños productores en las cadenas y territorios priorizados. En particular se trabajará alrededor del tema de la asociatividad de los pequeños

²⁸ En los territorios donde no interviene APODER, APOMIPE igualmente se concentrará a nivel del trabajo directo con productores, debiendo promover que sean otras instituciones las que apoyen a los Gobiernos Locales y Gobiernos Regionales.

productores rurales orientada a negocios, como alternativa empresarial para fortalecer las cadenas productivas y mejorar la competitividad en el país.

- ✓ Sensibilizar a los actores públicos y privados locales, para su participación y fortalecimiento de mesas de concertación por cadenas productivas en los territorios priorizados y buscando agendas concertadas y co financiamiento de proyectos con participación de los municipios distritales y provinciales.
- ✓ Apoyar a la formulación y asesorar en la implementación de propuestas en espacios de concertación desde las redes. Institucionalizar mecanismos para promover la inversión pública-privada e incentivos para la asociatividad del pequeño productor.
- ✓ Realizar eventos de sensibilización en el que los productores de las redes de APOMIPE difundan a otros productores las ventajas de la asociatividad y la importancia de la mejora de su entorno económico para los negocios.
- ✓ Difundir las mejores prácticas y temas clave que faciliten la institucionalización de mecanismos de inversión público – privada y la promoción pública de prácticas asociativas.
- ✓ Promover alianzas de las redes con actores públicos y privados en actividades de DEL que las beneficien.
- ✓ Consolidar la relación de las redes con las organizaciones de productores existentes en los territorios donde trabaja el programa para facilitar el trabajo de incidencia política.

El siguiente gráfico muestra la especificidad y complementariedad de los roles de APODER y APOMIPE en el apoyo al mejoramiento del entorno económico del territorio:



Las actividades que buscan dar sostenibilidad a los resultados y que buscan la institucionalización de la estrategia del programa se efectuarán en el marco de un Plan de Gestión del Conocimiento. Con esto se busca que las buenas prácticas validadas sean accesibles y útiles a las estrategias y políticas de instituciones locales y nacionales. La gestión de conocimiento contempla la sistematización de las lecciones aprendidas por el proyecto y su difusión, así como el intercambio y armonización con instituciones públicas y de cooperación internacional en torno a los mecanismos necesarios para la promoción de la asociatividad de los pequeños productores

orientada a negocios y el desarrollo económico local. Para alcanzar este resultado se contratarán servicios de consultoría especializada. La orientación general para la ejecución de estas actividades es la siguiente:

- ✓ Elaboración de un plan de gestión de conocimientos orientados al desarrollo de capacidades y a la incidencia en políticas públicas a diverso nivel.
- ✓ Selección de temas prioritarios por año.
- ✓ Recibo de insumos de la práctica colectiva del equipo, redes e instituciones involucradas en el programa.
- ✓ Sistematización de los conocimientos y la producción de herramientas de difusión.
- ✓ Sinergias con CAPRURAL, APODER, MASAL para la preparación de materiales para la capacitación de funcionarios y técnicos de instituciones públicas o privadas de los territorios priorizados interesadas en la promoción de la asociatividad orientada a negocios y participación de pequeños productores en procesos de DEL (articulación de redes, análisis de cadenas, identificación de oportunidades de negocio, etc.).
- ✓ Movilización de conocimientos y estrategias con otras instituciones y programas, especialmente con el Programa de Conglomerados del BID FOMIN, Proyecto Redes Empresariales de Gamarra y Cusco, PROSAAMER y otros que pudieran ser afines.
- ✓ Capacitación en la metodología de redes empresariales y análisis de cadenas a articuladores locales, y en temas de gestión a gerentes itinerantes, de manera de potenciar el rendimiento de estos servicios a nivel local.

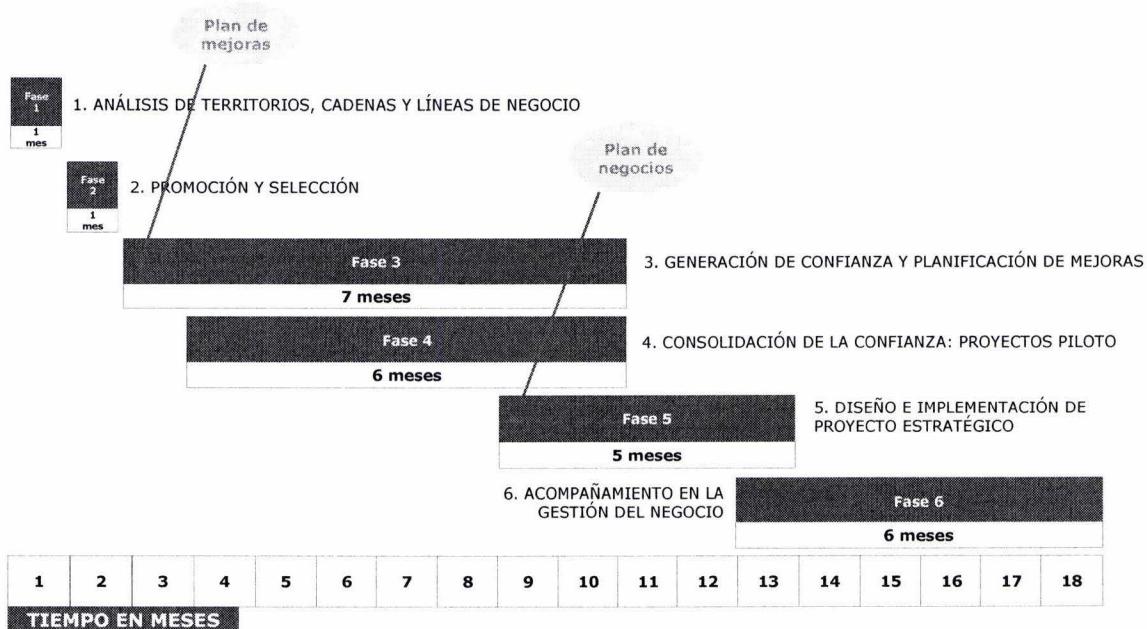
b. LÍNEAS DE ACCIÓN POR RESULTADO

Resultado 1: Pequeños productores articulados en redes desarrollan exitosamente negocios en las cadenas productivas accediendo así a mercados dinámicos.

El siguiente esquema muestra la metodología adaptada y validada en la primera fase²⁹:

²⁹ Es importante mencionar que la Fase 6: Acompañamiento en la gestión del negocio podría extenderse más allá de los 6 meses planteados idealmente, hasta aproximadamente 1 año, sobre todo en el caso de redes de mayor complejidad (menores niveles de capitalización).

Los pasos de la articulación



Línea de acción 1.1: Articulación de redes

Esta línea de acción incluye las siguientes actividades:

1.1.1 Actualización y/o profundización del análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio: en los rubros, distritos y provincias priorizadas a través de consultorías puntuales y el asesoramiento de la DICA.

1.1.2 Procesos cofinanciados de articulación de redes empresariales que incluyen:

- *Articulador local*
- *Promoción y selección*.
- *Generación de confianza*.
- *Acercamiento a clientes y proveedores*.
- *Planificación de mejoras*
- *Diseño de proyectos piloto*
- *Implementación de proyectos piloto*
- *Diseño de proyectos estratégicos*.
- *Implementación de proyectos estratégicos*.

1.1.3 Seguimiento y asesoría a los procesos de articulación de redes: esta actividad incluye visitas, reuniones y talleres con los articuladores locales, las redes y las empresas clientes.

Línea de acción 1.2: Consolidación de negocios de las redes

Una vez que las redes hayan implementado sus proyectos estratégicos y su negocio conjunto esté en funcionamiento, el programa les co-financiará para que fortalezcan su capacidad de gestión empresarial de manera que continúen creciendo en el futuro ya sin el apoyo del programa.

- 1.2.1 Co financiamiento a las redes para contratación de gerentes itinerantes. El gerente itinerante es un profesional que brinda asesoramiento especializado a un número de entre 4 y 8 redes en temas como gestión de recursos humanos, estrategias de mercadeo, tributación, búsqueda de financiamiento, etc. Cada una de las redes pagará parte de sus honorarios en proporción a los servicios que reciba; el co-financiamiento del programa será decreciente y en ningún caso podrá ser mayor a 12 meses por red.
- 1.2.2 Co financiamiento a las redes para asistencia técnica en mejora de gestión de negocios: Sistemas contables, de control de calidad, de satisfacción del cliente, formalización³⁰, etc.
- 1.2.3 Co financiamiento a las redes para diseño de planes de negocios entre redes: para aumentar su competitividad dentro de la cadena productiva.
- 1.2.4 Co financiamiento a las redes para promoción y participación en ferias.

Línea de acción 1.3: Inteligencia de mercados

Debe aprovecharse la presencia de la oficina de coordinación del programa en Lima para la labor de inteligencia de mercados que apoye la labor de las UAR.

- 1.3.1 Inteligencia de Mercados: desde la Unidad de Coordinación del programa se contratarán servicios de inteligencia de mercado para identificar, contactar y establecer vínculos con medianas y grandes empresas clientes, potenciales compradoras de los productos de las redes promovidas. Esta información será trasladada a las UAR y redes. IC aportará también al tema articulación a nichos de mercado. Será un servicio de consultoría que se contratará durante cuatro meses cada año. Incluye los viajes del consultor contratado.
- 1.3.2 Acompañamiento de procesos de articulación vertical: las UAR darán un especial acompañamiento a las relaciones que se establezcan entre las redes y las empresas clientes o proveedoras.

Línea de acción 1.4: Generar condiciones para la formación de unidades de articulación en Gobiernos Locales, ONG y empresas. Con el fin de institucionalizar la metodología de APOMIPE, se busca crear un entorno favorable para que el servicio de articulación empresarial se difunda y replique de forma efectiva a través de Unidades de Articulación en gobiernos locales, ONGs y empresas.

- 1.4.1 Sensibilización a GL y empresas para la formación de Unidades de Articulación: la UC y las UAR tendrán un acercamiento a GL y empresas para dar a conocer las ventajas del programa, así como la metodología y buenas prácticas del proceso de articulación empresarial.

1.4.2 Desarrollo de capacidades para la asociatividad empresarial rural en las localidades: dada la escasa oferta de servicios de consultoría a nivel local, se co financiará la formación de los articuladores locales y gerentes itinerantes en análisis de cadenas, metodología redes empresariales, gestión y otros temas que permitan contar con un mejor servicio para el programa y promuevan el mercado de servicios de articulación y fomento productivo. Incluye la capacitación del personal técnico.

³⁰ El programa apoyará procesos de formalización a aquellas redes que por la naturaleza de sus negocios estratégicos lo requieran y manifiesten expresamente su interés en formalizarse.

Línea de acción 1.5: Identificación, sistematización y difusión de mejores prácticas y temas clave que faciliten la institucionalización de Unidades de Articulación en GL, ONG o empresas.

Las prácticas identificadas con mejores resultados serán sistematizadas y se producirán instrumentos para capacitación y comunicación; la DICA pondrá al servicio del programa su experiencia y asesoramiento en procesos de gestión de conocimiento. Asimismo, se apoyará el intercambio de conocimientos en los espacios existentes tanto a nivel nacional, regional e internacional.

1.5.1 Talleres para capitalizar lecciones aprendidas: talleres en regiones con actores directos (líderes e integrantes de redes, representantes de instituciones públicas y privadas).

1.5.2 Producción de documentos de orientación: compra de servicios para elaboración de materiales de orientación (incluyen videos).

1.5.3 Elaboración de guías metodológicas: compra de servicios para elaboración de guías que acompañen a los documentos de orientación.

1.5.4 Consultorías especializadas en GCO: contratación de expertos temáticos para que revisen, aporten y ayuden a la calidad de las publicaciones. Incluye la medición de línea de base y efectos.

1.5.5 Medición de efectos: contratación de una consultoría especializada en el levantamiento de información para medir los efectos del Programa.

1.5.6 Eventos públicos nacionales / regionales: realización de eventos donde se difundan las principales experiencias del programa y reflexiones de GCO . Se buscará co financiamiento de otras instituciones.

1.5.7 Pasantías equipo: se realizarán pasantías a otros programas de apoyo a MIPE. Dirigido a integrantes del equipo APOMIPE.

1.5.8 Participación en eventos internacionales: se apoyará la participación de las redes, de integrantes del equipo y de aliados/contrapartes en eventos de intercambio de conocimientos a nivel internacional.

Resultado 2: Redes empresariales gestionan propuestas que mejoran el entorno de sus negocios.

EL gráfico siguiente ilustra nuestro entendimiento sobre el rol y alcance del trabajo de APOMIPE en este resultado:



Se identifican tres instancias: Gobiernos Locales, espacios de concertación por cadena y redes, cada una de ellas tiene determinadas funciones en pos del mejoramiento del entorno económico de un territorio.

APOMIPE cumplirá una función de apoyo específico a través de 4 líneas de acción descritas a continuación:

Línea de acción 2.1: Fortalecimiento de las capacidades de los líderes de las redes:

Se apoyará el fortalecimiento de capacidades de los líderes de las redes y se establecerán nexos con instituciones que permitan potenciar sus capacidades de innovación tecnológica, comercial y de gestión.

2.1.1 Fortalecimiento de la capacidad de las redes para incidencia en políticas públicas: actividades de capacitación para líderes e integrantes de redes.

Línea de acción 2.2. Apoyo a iniciativas de las redes de incidencia en políticas públicas:

Se apoyará a las redes para su incorporación propositiva en espacios de concertación público – privado de manera que puedan plantear, discutir y negociar propuestas de políticas públicas.

2.2.1 Apoyo a la formulación y negociación de propuestas en espacios de concertación desde las redes: consultorías externas para apoyo a propuestas que pueden ser generadas desde las redes a favor de las cadenas priorizadas y presentadas a través de los espacios de concertación.

2.2.2 Co financiamiento de iniciativas priorizadas en los espacios de concertación: actividades transversales que apoyen la competitividad de los productores de las cadenas priorizadas (por ejemplo: ferias, pequeña infraestructura productiva,

instrumentos de información productiva y de mercados, información legal, innovación tecnológica, innovación en gestión, otros).

2.2.3 Asesoría para la implementación de propuestas: consultorías externas.

2.2.4 Diálogo político con instituciones públicas y privadas locales, regionales y nacionales

Línea de acción 2.3 Difusión a pequeños productores (por parte de las redes) de las ventajas de las prácticas asociativas y la importancia de la mejora de su entorno económico para los negocios

Son las mismas redes empresariales del programa APOMIPE quienes difundirán las mejores prácticas sistematizadas a través de eventos, uso de medios audiovisuales, medios informáticos, plataformas de inter aprendizaje, teniendo como su público objetivo a otros pequeños productores de su localidad o de otras regiones.

2.3.1 Eventos locales de sensibilización a productores: realización de eventos a nivel local donde se difundan las principales experiencias del Programa relacionadas a las prácticas asociativas y a la mejora del entorno económico para los negocios

Línea de acción 2.4 Identificación, sistematización y difusión de mejores prácticas y temas clave que faciliten la institucionalización de mecanismos de inversión público – privada y la promoción pública de prácticas asociativas.

Se identificará y sistematizará las prácticas con mejores resultados. Se producirán instrumentos para capacitación y comunicación; la DICA pondrá al servicio del programa su experiencia y asesoramiento en procesos de gestión de conocimiento.

2.4.1 Talleres para capitalizar lecciones aprendidas: talleres en regiones con actores directos (líderes e integrantes de redes, representantes de instituciones públicas y privadas)

2.4.2 Producción de documentos de orientación: compra de servicios para elaboración de materiales de orientación (incluyen videos).

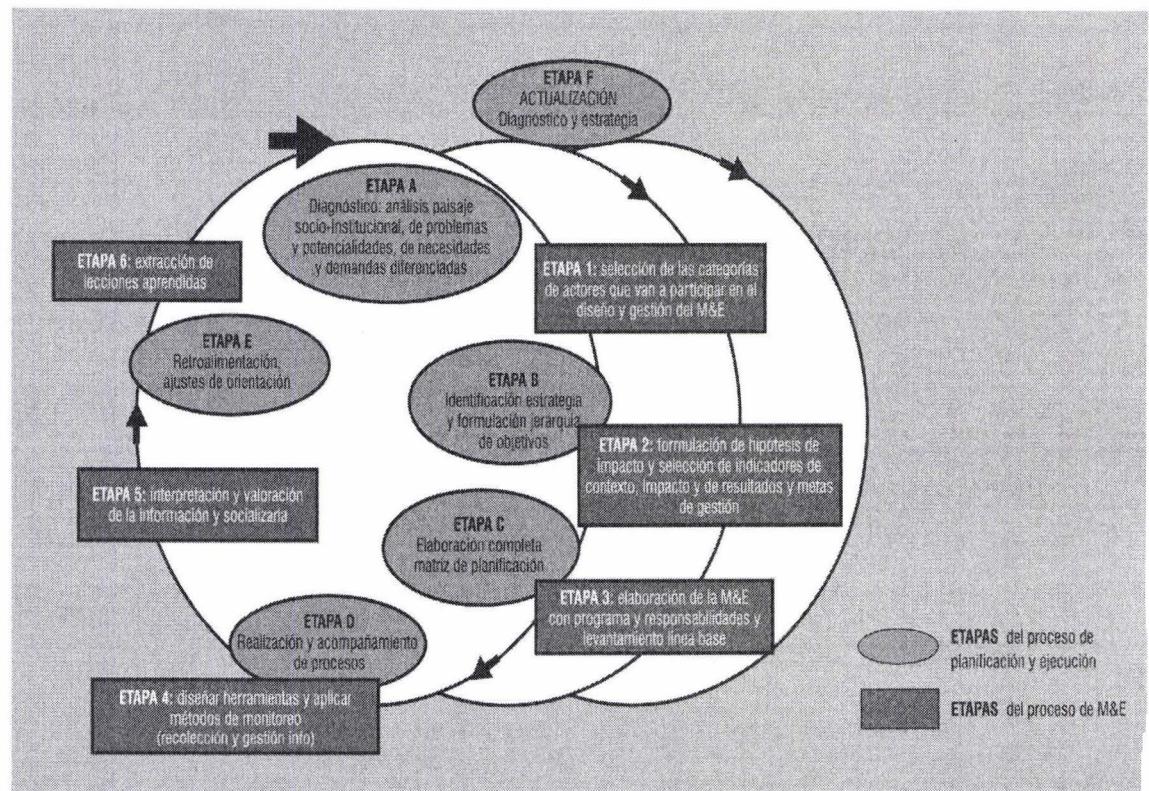
2.4.3 Elaboración de guías metodológicas: compra de servicios para elaboración de guías que acompañen a los documentos de orientación

2.4.4 Consultorías especializadas en GCO: contratación de expertos temáticos para que revisen, aporten y ayuden a la calidad de las publicaciones.

2.4.5 Eventos públicos nacionales / regionales: realización de eventos donde se difundan las principales experiencias del programa y reflexiones de GCO. Se buscará co financiamiento de otras instituciones

VI. IMPLEMENTACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN

El vínculo entre el proceso de M&E y el proceso de planificación-ejecución de programa tal como lo concibe IC se resume en el siguiente gráfico donde se especifican las etapas de cada uno de los procesos:



El monitoreo y evaluación del programa durante la primera fase se ha basado en los principios de construcción participativa, estrecha articulación entre planificación, programación, monitoreo y evaluación. La evaluación además ha incluido la valoración del impacto por parte de los propios integrantes de las redes empresariales a través de la construcción de indicadores cualitativos, lo que ha permitido una reflexión conjunta programa – actores. Esta constituye una línea de base cualitativa que será muy valiosa para poder medir efectos una vez concluidos los procesos de acompañamiento a las redes consolidadas y con negocios exitosos y sostenibles. En la segunda fase se continuará el trabajo sobre la base de estos principios y se reforzará la construcción y retroalimentación de los indicadores de valoración de impacto tercerizando esta labor a una consultora especializada.

En concordancia con la Etapa 1 del M&E (Selección de Actores) se continuará con los actores seleccionados en la primera fase de APOMIPE. Estos actores son los siguientes:

- **Actores Directos:** las redes de micro empresarios construyen sus metas de largo plazo (hipótesis de valoración de impacto - efecto) y analizan los

resultados de sus procesos de mejora (adaptación de la herramienta NET³¹). De esta manera los actores directos pueden evidenciar cómo su proceso de mejora les ha ayudado a acercarse a sus metas y pueden incorporar acciones correctivas a sus planes de trabajo.

- **Expertos técnicos en las UAR:** recogen, procesan y analizan la información para retroalimentar el trabajo de articulación de redes e informar al Coordinador de la UAR. De esta manera los expertos técnicos pueden evidenciar sus fortalezas y debilidades en la supervisión de la aplicación de la metodología a modo de mejorar sus capacidades.
- **Coordinadores de Unidades de Articulación Regional:** recogen, procesan y analizan la información para retroalimentar el trabajo de supervisión en las cadenas seleccionadas y en su región, e informan a la UC. De esta manera los Coordinadores pueden evidenciar sus fortalezas y debilidades en la supervisión de la aplicación de la metodología a modo de mejorar sus capacidades, asimismo, pueden obtener elementos para transferir conocimientos a sus instituciones.
- **Unidad de Coordinación:** recoge, procesa y analiza la información para retroalimentar el trabajo de supervisión de las UAR e informar al Comité de Gestión y al Comité Directivo.
- **Comité de Gestión (IC, MINKA, CEDEPAS NORTE, UC):** analiza la información para retroalimentar el trabajo de asesoría a la UC a través de recomendaciones operativas acerca de la implementación del programa, luego de cada reunión trimestral.
- **Comité Directivo (COSUDE, PRODUCE, otros):** analiza la información para retroalimentar la estrategia del Programa a través de los acuerdos que expresa luego de cada reunión semestral.

La etapa 2 del M&E corresponde a la formulación de hipótesis de impacto y selección de indicadores.

En las etapas 3 (elaboración del M&E) y en parte de la 4 (diseño de herramientas y lineamientos del recojo de información) se distingue tres niveles operativos:

- i) **Seguimiento:** abarca el recojo, procesamiento y análisis de la información para un acompañamiento cercano y constante de las actividades principales del programa, de acuerdo a la planificación operativa anual (POA).

El objetivo del seguimiento es orientar las actividades de modo tal que se desarrolle de acuerdo al presupuesto y los plazos establecidos y que contribuyan eficazmente a la consecución de los resultados.

El seguimiento de actividades se realiza con una periodicidad mensual. El instrumento principal son los Informes de Seguimiento Mensual, los cuales resumen el avance porcentual en la ejecución del presupuesto de cada actividad. Asimismo, incorporan un breve reporte narrativo estructurado por cada actividad ejecutada en el mes. Estos informes son preparados por las UAR y enviados mensualmente a la UC para su revisión.

³¹ Network evaluation tool, herramienta desarrollada en la metodología ONUDI Redes Empresariales.

ii) **Monitoreo de resultados:** abarca el recojo, procesamiento y análisis de información para un acompañamiento periódico-bimestral a la consecución de los resultados planteados en el Programa.

El objetivo del monitoreo es asegurar la consecución de los resultados esperados, ya sea mediante recomendaciones preventivas o mediante medidas correctivas, a modo de maximizar las posibilidades de alcanzar EL Objetivo General del Programa.

El monitoreo se operativiza mediante visitas de campo de la UC (Responsable Nacional de Redes) a las zonas de intervención del programa, luego de los cuales se emite un Informe de Monitoreo. Estos informes presentan información detallada acerca del avance del programa en relación a los resultados esperados. Sobre la base de dicha información, la UC emite recomendaciones puntuales para cada UAR.

iii) **Evaluación de efectos e impacto:** consiste en una medición periódica enfocada a evaluar el logro del Objetivo General de Fase y la contribución al fin.

La medición se hará a través de una consultoría externa que permita recoger la línea de base al inicio así como el cambio anual en los indicadores a nivel de Objetivo General de Fase. La supervisión de este proceso está a cargo de la UC y la DICA.

Es necesario señalar que el programa hace un seguimiento permanente de supuestos, es decir a los factores del contexto identificados en el marco lógico del Programa, los cuales son elementos que tienen influencia directa en el mismo. Estos reportes constituyen parte del Informe Semestral que prepara el programa.

En el cuadro a continuación se presenta el esquema de estos niveles de trabajo:

ESQUEMA DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE APOMIPE

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	NIVEL DE M&E			TIPO DE INDICADOR	PERIODICIDAD DE REPORTE
	SEGUIMIENTO	MONITOREO	EVALUACIÓN		
OBJETIVO GENERAL			X	EFFECTOS	ANUAL Y FASE
RESULTADOS		X		RESULTADO	SEMESTRAL
ACTIVIDADES	X			GESTIÓN	MENSUAL
SUPUESTOS	X			SUPUESTO	SEMESTRAL

Finalmente, las etapas 5 (interpretación, valoración y socialización de la información) y 6 (extracción de lecciones aprendidas) se ejecutarán como parte de las actividades de Gestión del Conocimiento (Resultado 3).

VII. MONTAJE INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. PÚBLICO META

El público meta del programa son los productores en condición de pobreza y pobreza extrema de zonas rurales o pequeños centros poblados ubicados en cadenas productivas con potencial de crecimiento en los departamentos de Cajamarca, Cusco y La Libertad. Durante la Fase I se trabajó con población por debajo de la línea de pobreza (ingreso per cápita menor de 2 dólar al día), siendo la situación más extrema en Cusco, donde se trabajó con población en extrema pobreza (ingreso per cápita menor de 1 dólar al día). Durante la Fase II se plantea trabajar igualmente en ambos estratos de ingresos, buscando llevarlos a superar la línea de pobreza regional.

Estos productores son también aliados del programa, puesto que co financian parte importante de las inversiones, habiendo llegado hasta un 50% de co financiamiento en la primera fase. En particular se ha estimado que para la fase II las redes aportarán el equivalente a USD 463,935 dólares, tanto en inversiones directas en sus negocios (asistencia técnica, infraestructura, gestión, asesoría legal, etc.) como en capacitación, compra de servicios de articulación, participación en espacios de concertación público – privados, formulación de propuestas de políticas, participación en eventos.

b. SOCIOS Y ALIADOS

Para la ejecución del programa, tal como fue hecho en la primera fase, se celebrará un convenio de carácter bilateral entre el Estado Peruano representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores – Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y la Confederación Suiza representado por la Embajada de Suiza - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Para la ejecución de la primera fase de APOMIPE (mar 2005 - ago 2008), INTERCOOPERATION en su calidad de oferente frente a COSUDE, realizó un acuerdo de cooperación con MINKA como socio peruano.

En mayo 2005, en el marco del Plan Rector del Programa, se firmó un adendum, confirmando la alianza y especificando los roles de cada instancia y ratificando que IC asumía frente a COSUDE el liderazgo técnico, administrativo y financiero del proyecto, lo cual se enmarcó en la política de orientación y supervisión de IC.

El trabajo con MINKA como socio peruano, tenía como objetivo por un lado complementar capacidades y por otro aportar al desarrollo de capacidades en el Perú. En esta misma dirección y acogiendo los resultados de la evaluación de la Fase I y el criterio de COSUDE, en esta segunda fase IC incorpora también a CEDEPAS NORTE como socio nacional en la ejecución en la Fase II, al lado de MINKA.

MINKA es una institución con 20 años de experiencia, especializada en promoción de cadenas productivas y clusters a través de redes empresariales y estrategias de competitividad y desarrollo local. Trabaja en los departamentos de La Libertad, Cajamarca y Apurímac.

CEDEPAS NORTE es una institución con 23 años de experiencia, con presencia en el norte del país a través de tres filiales: Trujillo, Piura y Cajamarca. Se ha especializado en cuatro líneas de trabajo, entre ellas el desarrollo económico rural competitivo y sostenible.

IC ha firmado con MINKA y con CEDEPAS NORTE un acuerdo de cooperación interinstitucional específico para la ejecución de la Fase II de APOMIPE. Dichos acuerdos de cooperación se anexan a este POF como información sobre el montaje institucional. CEDEPAS NORTE y MINKA han firmado conjuntamente con IC el contrato con COSUDE.

IC mantiene en esta segunda fase de ejecución del programa APOMIPE el liderazgo y responsabilidad técnica, administrativa y financiera de la ejecución del programa frente a COSUDE. El rol de INTERCOOPERATION en la segunda fase del programa se relacionará con ofrecer: orientación estratégica, insumos metodológicos, gestión de conocimientos, sistema de monitoreo y valoración de impacto, supervisión administrativa y financiera, soporte al equipo de proyecto, representación oficial frente a COSUDE. Y buscará que los aprendizajes del programa en la Fase I permitan la consolidación y ampliación del impacto deseados.

Minka y CEDEPAS NORTE en la ejecución del programa cumplen funciones en tres niveles:

- Orientación estratégica, como miembros del Comité Directivo.
- Orientación, seguimiento, reflexión y asesoría a la UC sobre la estrategia de implementación, como miembros del Comité de Gestión del programa.
- Ejecución en la región correspondiente bajo supervisión de la UC e IC.
- Servicios temáticos:
 - Minka: en la ejecución de la fase II de APOMIPE, MINKA facilita su experiencia en la estrategia de redes empresariales, formando y capacitando en articulación productiva a los equipos y personal del programa y sus aliados en los territorios de ejecución de Apomipe en base a la demanda del programa.
 - CEDEPAS NORTE: en la ejecución de la fase II de APOMIPE, CEDEPAS NORTE facilita su experiencia en desarrollo económico rural competitivo y sostenible en base a la demanda del programa.

El fortalecimiento institucional realizado en la Fase I de Minka ya no continuará en la segunda fase. Se ha visto por conveniente en su lugar, que MINKA y CEDEPAS NORTE sean fortalecidos temáticamente a través de la participación de su personal que labora en APOMIPE en los diferentes espacios de reflexión que se generen en la operatividad del programa (talleres, eventos nacionales e internacionales, entre otros) y a través de la capacitación de este mismo personal, para lo cual se ha destinado un presupuesto específico.

En el caso de Cusco, el programa asumirá directamente la contratación y funcionamiento de la UAR durante el primer año, al cabo del cual se identificará una institución ejecutora para mantener el carácter del proyecto de segundo piso. Así, durante el primer año, IC conjuntamente con COSUDE definirán los criterios institucionales mínimos requeridos para operar el programa en Cusco. Luego de esto,

IC a través de su oficina en dicha ciudad, iniciará un proceso de convocatoria y selección institucional. Se asegurará que la institución seleccionada continúe contando con los servicios del personal del programa, de manera que se garantice la continuidad del trabajo.

Los proyectos APODER, MASAL y CAPRURAL serán aliados relevantes del programa, dada su presencia en los mismos territorios de APOMIPE, buscando aprovechar la especialidad, complementariedad y contribuyendo a la armonización de las intervenciones como integrantes del programa de la cooperación suiza en el Perú. En este sentido se participará activamente durante el año 2008 en el trabajo liderado por el Foro Nacional e Internacional que ha sido contratado por COSUDE para fortalecer la estrategia de Desarrollo Económico con Equidad de los proyectos de COSUDE en el Perú a partir de la región de Cusco.

Asimismo, se firmarán convenios con los Municipios Distritales involucrados, así como con las áreas de Desarrollo Económico de las respectivas provincias y de los tres Gobiernos Regionales. Estos convenios buscarán involucrar a estas entidades en la promoción del desarrollo de las cadenas priorizadas y la eventual aplicación de recursos a los proyectos de las redes.

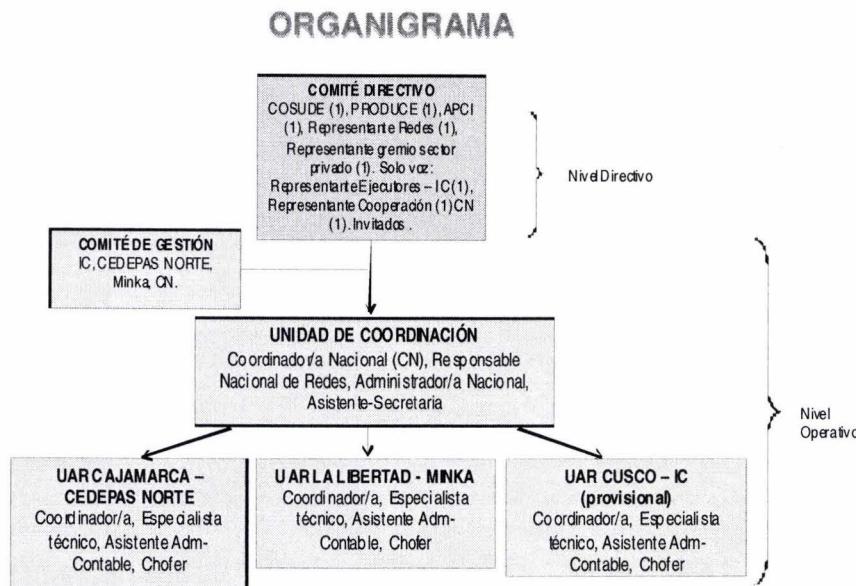
Por otra parte, se han adelantado conversaciones con organizaciones privadas, como Fundación Los Andes, de Cajamarca, interesados en co financiar la promoción de redes de productores con nuevos cultivos de alta rentabilidad.

Se ha estimado un aporte de GL, GR y otras instituciones regionales/locales de alrededor de USD 700,000 dólares, tanto en apoyo directo a las redes, como a los procesos de incidencia y diálogo político y gestión de conocimientos.

A nivel nacional se ha firmado un convenio con el Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER) del MINAG que permitirá coordinar acciones de apoyo a las redes agropecuarias. Se buscará hacer lo propio con PROMPERÚ, para el apoyo a las redes de artesanías. Asimismo, se buscará oficializar mediante convenio la complementariedad con el programa INCAGRO, que promueve innovación adaptativa en la producción agropecuaria. Dado el paso de las funciones de promoción de la MIPE en el Perú desde el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo hacia el Ministerio de la Producción, se trabajará esta segunda fase con la Dirección Nacional de MIPE e Industria, instancia que hasta la fecha ha asumido dichas funciones. Por otra parte los proyectos "Conglomerados" del BID, Redes Empresariales de Gamarra y Cusco y PODER/COSUDE en Ecuador serán fuentes de intercambio y reflexión para la identificación de lecciones aprendidas, sistematización de buenas prácticas, producción y difusión de productos de capacitación y comunicación sobre estrategias y metodologías validadas para el fomento de la asociatividad empresarial de pequeños productores. Asimismo, con IDESI Nacional y con la Fundación Avina³².

c. ORGANIGRAMA Y NIVELES DE COMPETENCIA

³² Un listado del conjunto de instituciones con las que el programa buscará complementar recursos se encuentra en Anexo 7



El Comité Directivo estará conformado por un representante de COSUDE, un representante de PRODUCE³³, un representante de APCI, un representante de las Redes Empresariales y un representante gremial del sector empresarial privado, con voz y voto estos cinco integrantes. Participarán con voz un representante de IC en representación del Consorcio Ejecutor, un representante de un organismo de cooperación técnica multilateral y la Coordinadora Nacional³⁴. Se invitará en cada sesión a otras instituciones a participar con voz.

Las principales atribuciones del **Comité Directivo (CD)** según reglamento aprobado en la primera fase del programa son:

- Aprobar el plan rector de Fase, los POA y los informes de actividades semestrales y anuales.
- Aprobar la normativa de operación del Fondo de Co financiamiento de proyectos de redes.
- Emitir políticas y orientaciones para la buena ejecución del proyecto.
- Facilitar enlaces y contactos para el buen desarrollo del proyecto y el dialogo político.

El **Comité de Gestión** es una instancia con alto valor agregado a la gestión del programa, su rol central es la orientación respecto a la estrategia de implementación del programa, hace seguimiento y es espacio abierto de debate, consulta y asesoría para la coordinación del programa. Este comité es presidido por IC como responsable de la ejecución, se reúne trimestralmente, de forma presencial o virtual. Lo integran además de IC, un representante de Minka, un representante de CEDEPAS NORTE y la Coordinadora Nacional. Realiza por lo menos una visita de campo al año, de preferencia acompañando al Comité Directivo.

La **Unidad de Coordinación (UC)** se ubica en Lima, tiene por función y responsabilidad principal la implementación del plan rector de la fase, garantizar el logro de los resultados y el buen uso de los recursos. Estará conformada por:

³³ Institución que a la fecha ha asumido las funciones de promoción de la micro y pequeña empresa, antes en el MTPE.

³⁴ Se trabajará una nueva propuesta de Reglamento.

- Coordinadora Nacional
- Especialista Nacional de Redes
- Administradora Nacional
- Asistente / secretaria

La supervisión del conjunto del trabajo de articulación estará a cargo del Responsable Nacional de Redes. Mediante compra de servicios especializados para la **Gestión del Conocimiento** (GCO) se hará la coordinación de las actividades de identificación y recojo de las mejores las prácticas en las UAR y conjunto del programa, la sistematización de las mismas, la supervisión de la producción de materiales y su difusión bajo seguimiento de la Coordinadora Nacional. La UC comprará también servicios de **Inteligencia de Mercados** según demanda y bajo la supervisión del Especialista Nacional de Redes. Finalmente, la UC tiene a su cargo las funciones de monitoreo y evaluación. El monitoreo continuará a cargo del Especialista en Redes y la evaluación será encargada a una consultora externa, supervisada directamente por la Coordinadora Nacional.

Las **Unidades de Articulación Regional (UAR)** están ubicadas en Cajamarca, Cusco y La Libertad; dependen administrativamente de las instituciones regionales aliadas y técnicamente de la UC. Tienen por función principal la ejecución de los planes operativos anuales y la consecución de los resultados y metas previstas. Están conformadas por:

- Coordinador de la UAR
- Experto técnico
- Asistente Administrativo Contable
- Chofer

Al interior de cada UAR se formará el **Comité de Co financiamiento de Proyectos Piloto**, el cual estará conformado por el Coordinador de la UAR, el experto técnico y un representante del área de desarrollo económico del Municipio Distrital al que pertenece la red.

El **Comité del Co financiamiento de Proyectos Estratégicos** está conformado por los miembros del comité de gestión, el responsable nacional de redes y un representante de la contraparte del gobierno; su función es evaluar, calificar y aprobar o rechazar los proyectos estratégicos presentados por las redes de acuerdo a los criterios y procedimientos de la normativa aprobada por el Comité Directivo (una propuesta de actualización será sometida a consideración del CD al inicio de la fase principalmente para incorporar la política de apalancar recursos financieros de otras fuentes nacionales o internacionales).

Cabe mencionar que con la finalidad de fortalecer las capacidades del equipo del proyecto se ha reservado un fondo para capacitación del personal, que será ejecutado de acuerdo a un plan específico que será incorporado como parte de cada Plan Operativo Anual. Los temas estarán dentro de los ejes de gestión empresarial, asociatividad, actualización del personal administrativo – contable.

INTERCOOPERATION, como responsable de la ejecución técnica y administrativa-financiera del programa frente a COSUDE ofrece en la Fase II un conjunto de servicios temáticos, gerenciales y administrativo contables que permiten garantizar a COSUDE la gestión exitosa del programa.

Cabe resaltar que la gestión de APOMIPE en la Fase I fue bajo la modalidad de Honorarios. Proporcionalmente el monto de los servicios de IC para la Fase II son menores en la medida que es un programa ya instalado y con buenos resultados.

Los servicios de IC a ofrecer en esta segunda fase comprenden:

- 1) Servicios temáticos
- 2) Servicios de Gerencia y gestión del programa
- 3) Servicios financieros, administrativos, contables y de control interno
- 4) Servicios de apoyo

En esta segunda fase se le da un rol más estratégico a CEDEPAS NORTE, incorporándolo al Comité de Gestión y al Comité Directivo del programa. En correspondencia al rol de segundo piso de IC, Minka y CEDEPAS NORTE serán reforzados temáticamente mediante la posibilidad de venta de servicios de consultoría al programa, los cuales serán aprobados bajo términos de referencia y productos concretos y serán asumidos dentro del presupuesto de servicios en la modalidad de Honorarios.

c. CARGOS Y FUNCIONES EN EL EQUIPO DE PROYECTO³⁵

Cargo	Funciones principales
Coordinadora Nacional, 80%	Responsable general de la implementación y evaluación del Plan Operativo de Fase, el logro del objetivo y resultados, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros.
Responsable Nacional de Redes, a tiempo completo	Responsable de los resultados 1 y 2 del programa.
Administradora Nacional, a tiempo completo	Responsable del manejo financiero, administrativo y contable del programa.
Asistente - Secretaria UC, a tiempo completo	Apoyo secretarial y logístico.
Coordinador de Unidad de Articulación Regional (3), a tiempo completo	Responsable de la ejecución del programa en el ámbito departamental y de la buena gestión de los recursos. Responsable del resultado 2 y de las tareas de GCO en su UAR.
Experto técnico (3) a tiempo completo	Capacitación - difusión de las metodologías del programa; supervisión y apoyo a los articuladores locales de redes.
Asistente Administrativo Contable de UAR (3) a tiempo completo	Labores administrativo contables de la UAR y apoyo contable y tributario en campo a las redes.
Encargado de servicios generales / chofer (3) a tiempo completo	Conducción, mantenimiento, control y reparaciones menores del vehículo de servicio. Mensajería y despacho.

³⁵ Ver detalles en anexo 5.

VIII. PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

RESUMEN PRESUPUESTO APOMIPE FASE II – CHF

	APOMIPE	%
1.1	Remuneración	222,790 6%
1.2	Costos Directos Internacionales	246,916 7%
2.1	Costos del Proyecto	1,703,994
	Remuneración del Personal	1,209,454 33%
	Costos Directos	494,541 13%
	Sub Total	2,173,700
2.2	Otros fondos fiduciarios	1,543,500
	Resultado 1	1,357,532 36%
	Resultado 2	185,968 5%
	TOTAL	3,717,200 100%

Cofinanciamiento		
REDES	OTROS	TOTAL
0	0	222,790
0	0	246,916
0	0	1,703,994
0	0	1,209,454
0	0	494,541
0	0	2,173,700
579,919	867,138	2,990,557
573,820	748,525	2,629,878
6,099	118,613	310,680
		50,000
579,919	867,138	5,164,257

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA – APOMIPE FASE II

MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores ¹	Línea de Base ² / Metas ³	Medios de verificación	Supuestos
Finalidad <i>El programa contribuye a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas.</i>				
Objetivo General <i>Mejorar la competitividad de los pequeños productores</i>	<u>Indicador 1:</u> Ingresos anuales brutos de las familias integrantes de las redes (promedio en nuevos soles, según región y dominio	Cajamarca (Rural): <u>Línea de Base:</u> 6.853 nuevos soles (significa que son familias en situación de pobreza ⁴). <u>Meta 2011:</u> Familias salen de la pobreza: ingresos anuales brutos se incrementan por lo	Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se realizará medición de efectos.	• Se mantiene la paz social en los territorios

¹ Los indicadores del 1 al 4 del Objetivo General serán medidos considerando el enfoque de género. Es decir, además de los efectos globales, se valorarán los efectos diferenciadamente para productoras y productores.

² A nivel de indicadores del objetivo general, por tratarse de indicadores de efectos, el valor de la línea de base corresponde al valor promedio recogido en la primera fase. Mientras que a nivel de los indicadores de resultados, por definición el valor de la línea de base corresponde al valor alcanzado al fin de la primera fase (agosto 2008).

³ Las metas a nivel de indicadores cuantitativos del objetivo general se han construido teniendo en cuenta los % de incremento promedio alcanzados en la fase I; mientras que, las metas de los indicadores de resultados se han construido teniendo en cuenta los compromisos solicitados en la Plataforma del programa para la fase II.

⁴ Datos de pobreza y pobreza extrema en los departamentos que trabaja APOMIPE y según dominio territorial predominante:

Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú

Nivel	Línea de Pobreza Extrema Anual Familiar (2007) ⁴	Línea de Pobreza Extrema Diaria per cápita (TC 3.00)	Línea de Pobreza Anual Familiar (2007) ⁴	Línea de Pobreza Diaria per cápita (TC 3.00)
Perú Rural	S/. 6.643	USD 1.21	S/. 10.671	USD 1.95
Cajamarca Rural	S/. 6.504	USD 1.19	S/. 10.203	USD 1.86
Cusco Rural	S/. 6.679	USD 1.22	S/. 10.706	USD 1.96
La Libertad Urbano	S/. 7.016	USD 1.28	S/. 13.885	USD 2.54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2007), elaboración propia.

Resumen Narrativo	Indicadores ¹	Línea de Base ² / Metas ³	Medios de verificación	Supuestos
<i>articulados en Redes Empresariales de las cadenas y territorios de intervención.</i>	territorial).	<p>menos en 49%.</p> <p>Cusco (Rural): <u>Línea de Base</u>: 3.992 nuevos soles (familias en extrema pobreza⁵). <u>Meta 2011</u>: Familias salen de la pobreza extrema: ingresos brutos anuales se incrementan por lo menos en 67%.</p> <p>La Libertad (Urbano⁶): <u>Línea de Base</u>: 9.798 nuevos soles (familias en pobreza⁷). <u>Meta 2011</u>: Familias salen de la pobreza: ingresos brutos anuales se incrementan por lo menos en 42%).</p>		intervenido s. • La economía peruana se mantiene en crecimiento a tasas por encima del 4%. • Cambio climático no tiene efectos en los cultivos de las redes promovidas .
	<u>Indicador 2</u> : Ingresos brutos anuales de las MIPE, articuladas en redes, provenientes de las ventas de los productos promovidos por el programa (promedio programa).	<u>Línea de Base</u> : 2.957 nuevos soles anuales. <u>Meta 2011</u> : Ingresos brutos anuales de las actividades apoyadas se incrementan por lo menos en 63%.	Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se realizará medición de efectos.	

⁵ Ver Cuadro de Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú, nota 3.

⁶ Se considera urbano a aglomeraciones con poblaciones de 400 a más familias.

⁷ Ver Cuadro de Líneas de Pobreza y Pobreza Extrema en el Perú, nota 3.

Resumen Narrativo	Indicadores ¹	Línea de Base ² / Metas ³	Medios de verificación	Supuestos
	<p><u>Indicador 3:</u> Número de empleos generados en las actividades de las redes apoyadas por el programa (permanentes y eventuales, promedio red).</p>	<p><u>Línea de Base:</u> 39 empleos por red.</p> <p><u>Meta 2011:</u> incremento de 50%.</p>	<p>Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se realizará medición de efectos.</p>	
	<p><u>Indicador 4 (cuantitativo):</u> Visión de Futuro de los integrantes de las redes, particular y en relación al Desarrollo Económico Local de sus territorios.</p>	<p><u>Línea de Base:</u></p> <p>Particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser exportadores, • Mejorar sus ingresos, • Contar con más equipos e infraestructura productiva. <p><u>DEL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con más y mejores capacidades para relacionarse y negociar con actores locales, • Participar activamente en decisiones de inversión, • Incidir en políticas de inversión productiva en su zona o territorio. <p><u>Meta 2011:</u></p> <p>Particular:</p> <p>Sus negocios son sostenibles gracias a la articulación con sectores dinámicos de la economía.</p> <p><u>DEL:</u></p> <p>Sus territorios desarrollan económicamente gracias a su activa participación.</p>	<p>Estudio de evaluación de impacto (externo): se completará línea de base y se facilitará autoevaluación.</p>	

Resumen Narrativo	Indicadores ¹	Línea de Base ² / Metas ³	Medios de verificación	Supuestos
Resultado 1: Pequeños productores articulados en redes al interior de cadenas productivas desarrollan exitosamente negocios en mercados dinámicos.	Indicador 1.1: Número de productores articulados en redes consolidadas	<u>L. Base:</u> 350 productores. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 270%.	Informes internos de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> Rubros no son afectados negativamente por los TLC La economía peruana crece por lo menos a una tasa de 4% Condiciones legales favorables para la formalización de las redes Se reduce el enfoque asistencialista de otros programas
	Indicador 1.2: Número de redes consolidadas con negocios exitosos y sostenibles.	<u>L. Base:</u> 33 Redes. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 270%.		
	Indicador 1.3: Número de redes consolidadas con negocios exitosos y sostenibles que cuentan con participación relevante de mujeres ⁸ .	<u>L. Base:</u> 17 redes. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 200%.		
	Indicador 1.4: Número de empresas, clientes o proveedores, articuladas verticalmente a las redes consolidadas.	<u>L. Base:</u> 180 empresas. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 100%.		
	Indicador 1.5: Número de articuladores y/o gerentes itinerantes que venden servicios en territorios priorizados.	<u>L. Base:</u> no corresponde. <u>Meta 2011:</u> 36 consultores.	Informes internos de monitoreo.	
	Indicador 1.6: Número de programas de desarrollo empresarial territorial	<u>L. Base:</u> no corresponde. <u>Meta 2011:</u> 9 programas.	Informes internos de monitoreo.	

⁸ Se entiende por red consolidada con negocio exitoso y sostenible y que posee participación relevante de mujeres cuando está compuesta por un mínimo de 30% de mujeres o existe presencia femenina en los cargos directivos de la red.

Resumen Narrativo	Indicadores ¹	Línea de Base ² / Metas ³	Medios de verificación	Supuestos
	que utilizan las metodologías de APOMIPE, institucionalizando el servicio de articulación empresarial.			
Resultado 2: Redes empresariales gestionan propuestas que mejoran el entorno de sus negocios	Indicador 2.1: Número de propuestas de las redes empresariales para la mejora de su entorno económico presentadas por las redes y discutidas en los espacios de concertación. Entre ellas: la institucionalización de mecanismos para la inversión pública – privada y políticas de incentivos para la Asociatividad orientada a negocios de pequeños productores o MIPE.	<u>L. Base:</u> 60 propuestas. <u>Meta 2011:</u> Incremento mínimo de 100%.	Informes internos de monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno central comprometido con la descentralización • Se mantiene la paz social en los territorios intervenidos • No hay cambios de políticas sustantivas.
	Indicador 2.2: Monto de inversiones de otros actores públicos o privados que apoyan la competitividad de cadenas priorizadas.	<u>L. Base:</u> sin información. <u>Meta 2011:</u> Al menos USD 650,000.	Informes internos de monitoreo.	
	Indicador 2.3: Número de productores que conocen las ventajas de la Asociatividad y participan organizadamente en acciones para la mejora de su entorno económico.	<u>L. Base:</u> no corresponde. <u>Meta 2011:</u> Al menos 2.640 productores.	Informes internos de monitoreo.	

Mandate Agreement for Project Implementation: Programa de Apoyo a las Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE)

Ref. DMS:
Ref. of Mandate

EN FRANCOS SUIZOS

Tipo de cambio USD/CHF 1.25
Tipo de cambio S./USD 3.00

Name/Company: Intercooperation

Intended duration of mandate:

from: 01/09/2008 to: 31/12/2011

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
SDC employee
Freiburgstrasse 130
CH-3003 Bern

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	

PART 1: Budget for services

1.1 REMUNERATION

1.11	Equipo de IC												
	Servicios Temáticos												
	Apoyo Temático Mercadeo Sede Berna	150	hora(s)	174.0	30	4,500.00	52	7,800.00	52	7,800.00	40	6,000.00	26,100.00
	Apoyo Temático Mercadeo Sede Berna	1,200	día(s)	12.0	8	9,600.00		4		4,800.00			14,400.00
	Orientación estratégica y operativa DICA	60	hora(s)	282.0	42	2,520.00	80	4,800.00	80	4,800.00	80	4,800.00	16,920.00
	Orientación estratégica y operativa DICA	480	día(s)	105.0	15	7,200.00	30	14,400.00	30	14,400.00	30	14,400.00	50,400.00
	Servicios de gerencia y gestión del programa												
	Supervisor del Proyecto en la sede Berna	165	hora(s)	114.0	16	2,640.00	34	5,610.00	34	5,610.00	30	4,950.00	18,810.00
	Supervisor del Proyecto en la sede Berna	1,320	día(s)	8.0		8		10,560.00					10,560.00
	Supervisor del Proyecto en la DICA	100	hora(s)	230.0	38	3,800.00	64	6,400.00	64	6,400.00	64	6,400.00	23,000.00
	Supervisor del Proyecto en la DICA	800	día(s)	30.0	6	4,800.00	8	6,400.00	8	6,400.00	8	6,400.00	24,000.00
	Servicios financieros, administrativos, contables y de control interno												
	Responsable Administ.Financiero Sede	100	hora(s)	115.0	19	1,900.00	32	3,200.00	32	3,200.00	32	3,200.00	11,500.00
	Responsable Administ.Financiero DICA	50	hora(s)	172.0	30	1,500.00	60	3,000.00	50	2,500.00	32	1,600.00	8,600.00
	Responsable Administ.Financiero DICA	400	día(s)	14.0	2	800.00	4	1,600.00	4	1,600.00	4	1,600.00	5,600.00
	Servicios de apoyo												
	Asistente operacional sede Berna	90	hora(s)	86.0	14	1,260.00	24	2,160.00	24	2,160.00	24	2,160.00	7,740.00
	Asistente operacional DICA	30	hora(s)	172.0	28	840.00	48	1,440.00	48	1,440.00	48	1,440.00	5,160.00
	Remuneration Headquarter (HQ) staff												
								41,360.00		67,370.00		61,110.00	
													52,950.00
													222,790.00

1.21	Costos Directos (equipo del Proyecto)												
	Gastos de viajes internacionales del equipo del Proyecto												
	Supervisión y Apoyo temático Sede Berna	2,250	viaje	4.0	1	2,250.00	1	2,250.00	1	2,250.00	1	2,250.00	9,000.00
	Supervisión, Orientación y Asesoría DICA	1,063	viaje	31.0	4	4,250.00	9	9,562.50	9	9,562.50	9	9,562.50	32,937.50
	Gastos de viaje Sede Berna	96	viaje	4.0	1	96.00	1	96.00	1	96.00	1	96.00	384.00
	Gastos de viaje DICA	73	viaje	31.0	4	292.00	9	657.00	9	657.00	9	657.00	2,263.00
	víaticos	63	diario	167.0	29	1,812.50	50	3,125.00	46	2,875.00	42	2,625.00	10,437.50
	Hospedaje	88	diario	150.0	26	2,275.00	45	3,937.50	41	3,587.50	38	3,325.00	13,125.00
	Remuneration Expatriate(s)							10,975.50		19,628.00		19,028.00	
													18,515.50
													68,147.00

	TOTAL REMUNERATION 1.1							52,335.50		86,998.00		80,138.00		71,465.50		290,937.00
--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	-----------	--	-----------	--	-----------	--	-----------	--	------------

1.23	DIRECT COSTS Third Parties															
	Autres services institutionnels (accord 30.07.2008)	2,334.00	mensuel	40.0	4	9,336.00	12	28,008.00	12	28,008.00	12	28,008.00		93,360.00		
	Other costs: auditoría Sede	2,000	anual	3.25	0.25	500.00	1	2,000.00	1	2,000.00	1	2,000.00		6,500.00		
	Apoyo temático de MINKA	407	Honor/día	97.0	15	6,101.19	28	11,388.90	28	11,388.90	26	10,575.40		39,454.39		
	Apoyo temático de CEDEPAS NORTE	407	Honor/día	97.0	15	6,101.19	28	11,388.90	28	11,388.90	26	10,575.40		39,454.39		
	DIRECT COSTS Third parties							22,038.39		52,785.79		52,785.79		51,158.81		178,768.77

	TOTAL DIRECT COSTS international 1.2							22,038.39		52,785.79		52,785.79		51,158.81		178,768.77
--	---	--	--	--	--	--	--	-----------	--	-----------	--	-----------	--	-----------	--	------------

	TOTAL Part 1							74,373.89		139,783.79		132,923.79		122,624.31		469,705.77
--	---------------------	--	--	--	--	--	--	-----------	--	------------	--	------------	--	------------	--	------------

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total				
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs					
Part 2: Budget for fiduciary funds																
2.1 PROJECT RUNNING COSTS																
2.11 Remuneration of locals																
Local Project staff																
Coordinador del Proyecto (80%)	3,786.25	month	50.0	5	18,931.25	15	56,793.75	15	56,793.75	15	56,793.75	189,312.50				
Responsable de Redes	2,826.25	month	50.0	5	14,131.25	15	42,393.75	15	42,393.75	15	42,393.75	141,312.50				
Administrador	1,897.50	month	50.0	5	9,487.50	15	28,462.50	15	28,462.50	15	28,462.50	94,875.00				
Secretaria UC	1,020.00	month	50.0	5	5,100.00	15	15,300.00	15	15,300.00	15	15,300.00	51,000.00				
Coordinadores UAR (3)	5,002.50	month	50.0	5	25,012.50	15	75,037.50	15	75,037.50	15	75,037.50	250,125.00				
Experto técnico en UAR (3)	3,985.00	month	50.0	5	19,925.00	15	59,775.00	15	59,775.00	15	59,775.00	199,250.00				
Asistente Administrativo Contable	2,846.25	month	50.0	5	14,231.25	15	42,693.75	15	42,693.75	15	42,693.75	142,312.50				
Chofer UAR (3)	1,226.25	month	50.0	5	6,131.25	15	18,393.75	15	18,393.75	15	18,393.75	61,312.50				
Revisiones anuales según politica sarial (con acuerdo CORLIM)	26,651.25	year	3.0				1	26,651.25	1	26,651.25	1	26,651.25				
												79,953.75				
Local/ Regional consultants																
Local expert (s)		month	day													
Travelling costs																
Local/ regional flights	250.00	trip	100.0	13	3,250.00	29	7,250.00	29	7,250.00	29	7,250.00	25,000.00				
Other means of transport	12.50	trip	50.0	7	87.50	14	175.00	15	187.50	14	175.00	625.00				
Per diems (consultants)		day														
Per diems (project staff)	952.50	day	40.0	4	3,810.00	12	11,431.25	12	11,431.25	12	11,431.25	38,103.75				
Total Remuneration of locals 2.11							120,097.50		384,357.50		384,370.00	384,357.50				
												1,273,182.50				
2.12 Purchase of equipment for Project Office																
Project vehicles																
Office equipment	24,975.00	piece														
Other material	12,750.00	pieces														
Total Purchase of equipment for project office 2.12							12,750.00					12,750.00				
2.13 Running Costs Project Office																
Office rent	1,875.00	month	40.0	4	7,500.00	12	22,500.00	12	22,500.00	12	22,500.00	75,000.00				
Running costs office	2,391.25	month	40.0	4	9,565.00	12	28,695.00	12	28,695.00	12	28,695.00	95,650.00				
Office material	500.00	year	40.0	4	2,000.00	12	6,000.00	12	6,000.00	12	6,000.00	20,000.00				
Running costs vehicles	0.13	km	360,000	60,000	7,500.00	100,000	12,500.00	100,000	12,500.00	100,000	12,500.00	45,000.00				
Local auditing	3,750.00	year	7.0	1	3,750.00	2	7,500.00	2	7,500.00	2	7,500.00	26,250.00				
Other expenses of vehicles (insurance ...)	2,725.00	No.	3.0			1	2,725.00	1	2,725.00	1	2,725.00	8,175.00				
maintenance of office equipment	325.00	month	36.0			12	3,900.00	12	3,900.00	12	3,900.00	11,700.00				
Life Insurance	1,353.75	year	4.0	1	1,353.75	1	1,353.75	1	1,353.75	1	1,353.75	5,415.00				
Accident Insurance	270.00	year	4.0	1	270.00	1	270.00	1	270.00	1	270.00	1,080.00				
Other services	167.50	month	44.0	8	1,340.00	12	2,010.00	12	2,010.00	12	2,010.00	7,370.00				
Legal Advisory	325.00	month	44.0	8	2,600.00	12	3,900.00	12	3,900.00	12	3,900.00	14,300.00				
Countable software	3,750.00	unit	1.0	1	3,750.00							3,750.00				
Management of the project																
Meetings comite director and comite of management	1,968.75	Event	23.0	5	9,843.75	6	11,812.50	6	11,812.50	6	11,812.50	45,281.25				
Planing and evaluation workshops	6,250.00	Workshops	5.0	1	6,250.00	1	6,250.00	1	6,250.00	2	12,500.00	31,250.00				
Qualification of the personnel	11,136.25	year	2.5	0.5	5,568.13	1	11,136.25	1	11,136.25			27,840.63				
Total Running Costs Project Office 2.13							61,290.63		120,552.50		120,552.50	115,666.25				
												418,061.88				
TOTAL PROJECT RUNNING COSTS 2.1							194,138.13		504,910.00		504,922.50	500,023.75				
												1,703,994.38				

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total Costs
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	
TOTAL Part 2				332,033.06		1,199,029.51		1,037,237.80		679,194.74		3,247,495.12
GRAND TOTAL				406,406.95		1,338,813.30		1,170,161.59		801,819.04		3,717,200.89

If already known:

Budgetary planning of expenditures per year

Share financed by SDC	1st year:	Partial Action 1	Partial Action 2	Partial Action 3	Partial Action 4	Total Costs
		74,374	332,033			
	2nd year:	139,784	1,199,030			1,338,813
	3rd year:	132,924	1,037,238			1,170,162
	4th year:	122,624	679,195			801,819
					Total	3,717,201

Mandate Agreement for Project Implementation: Programa de Apoyo a las Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE)

Ref. DMS:
 Ref. of Mandate

EN NUEVOS SOLES
 TC S./ CHF
 Tipo de cambio USD/CHF 1.25 2.4
 Tipo de cambio S./USD 3.00

Name/Company: Intercooperation

Intended duration of mandate:
 from: 01/09/2008 to: 31/12/2011

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
 SDC employee
 Freiburgstrasse 130
 CH-3003 Bern

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Total
----------------------------	-------------	------	----------	----------	-------	----------	-------	----------	-------	----------	-------	-------

PART 1: Budget for services

1.1 REMUNERATION

1.11 Equipo de IC

Servicios Temáticos

Apoyo Temático Mercadeo Sede Berna	360	hora(s)	174.0	30	10,800.00	52	18,720.00	52	18,720.00	40	14,400.00	62,640.00
Apoyo Temático Mercadeo Sede Berna	2,880	día(s)	12.0	8	23,040.00	4	11,520.00	4	11,520.00	80	11,520.00	34,560.00
Orientación estratégica y operativa DICA	144	hora(s)	282.0	42	6,048.00	80	11,520.00	80	11,520.00	80	11,520.00	40,608.00
Orientación estratégica y operativa DICA	1,152	día(s)	105.0	15	17,280.00	30	34,560.00	30	34,560.00	30	34,560.00	120,960.00

Servicios de gerencia y gestión del programa

Supervisor del Proyecto en la sede Berna	396	hora(s)	114.0	16	6,336.00	34	13,464.00	34	13,464.00	30	11,880.00	45,144.00
Supervisor del Proyecto en la sede Berna	3,168	día(s)	8.0		8		25,344.00				25,344.00	
Supervisor del Proyecto en la DICA	240	hora(s)	230.0	38	9,120.00	64	15,360.00	64	15,360.00	64	15,360.00	55,200.00
Supervisor del Proyecto en la DICA	1,920	día(s)	30.0	6	11,520.00	8	15,360.00	8	15,360.00	8	15,360.00	57,600.00

Servicios financieros, administrativos, contables y de control interno

Responsable Administ.Financiero Sede	240	hora(s)	115.0	19	4,560.00	32	7,680.00	32	7,680.00	32	7,680.00	27,600.00
Responsable Administ.Financiero DICA	120	hora(s)	172.0	30	3,600.00	60	7,200.00	50	6,000.00	32	3,840.00	20,640.00
Responsable Administ.Financiero DICA	960	día(s)	14.0	2	1,920.00	4	3,840.00	4	3,840.00	4	3,840.00	13,440.00

Servicios de apoyo

Asistente operacional sede Berna	216	hora(s)	86.0	14	3,024.00	24	5,184.00	24	5,184.00	24	5,184.00	18,576.00
Asistente operacional DICA	72	hora(s)	172.0	28	2,016.00	48	3,456.00	48	3,456.00	48	3,456.00	12,384.00

Remuneration Headquarter (HQ) staff

(SAP-Number: 363 200 2100)

99,264.00 161,688.00 146,664.00 127,080.00 534,696.00

1.21 Costos Directos (equipo del Proyecto)

Gastos de viajes internacionales del equipo del Proyecto

Supervisión y Apoyo temático Sede Berna	5,400	viaje	4.0	1	5,400.00	1	5,400.00	1	5,400.00	1	5,400.00	21,600.00
Supervisión, Orientación y Asesoría DICA	2,550	viaje	31.0	4	10,200.00	9	22,950.00	9	22,950.00	9	22,950.00	79,050.00
Gastos de viaje Sede Berna	230	viaje	4.0	1	230.40	1	230.40	1	230.40	1	230.40	921.60
Gastos de viaje DICA	175	viaje	31.0	4	700.80	9	1,576.80	9	1,576.80	9	1,576.80	5,431.20
viáticos	150	diario	167.0	29	4,350.00	50	7,500.00	46	6,900.00	42	6,300.00	25,050.00
Hospedaje	210	diario	150.0	26	5,460.00	45	9,450.00	41	8,610.00	38	7,980.00	31,500.00

Remuneration Expatriate(s)

(SAP-Number: 363 200 2200)

26,341.20 47,107.20 45,667.20 44,437.20 163,552.80

TOTAL REMUNERATION 1.1

125,605.20 208,795.20 192,331.20 171,517.20 698,248.80

1.2 DIRECT COSTS international

1.23 DIRECT COSTS Third Parties

Autres services institutionnels (accord 30.07.2008)	5,601.60	mensuel	40.0	4	22,406.40	12	67,219.20	12	67,219.20	12	67,219.20	224,064.00
Other costs: auditoría Sede	4,800	anual	3.25	0.25	1,200.00	1	4,800.00	1	4,800.00	1	4,800.00	15,600.00
Apoyo temático de MINKA	976	Honor/día	97.0	15	14,642.87	28	27,333.35	28	27,333.35	26	25,380.97	94,690.53
Apoyo temático de CEDEPAS NORTE	976	Honor/día	97.0	15	14,642.87	28	27,333.35	28	27,333.35	26	25,380.97	94,690.53
DIRECT COSTS Third parties					52,892.13		126,685.90		126,685.90		122,781.13	429,045.05

TOTAL DIRECT COSTS international 1.2

52,892.13 126,685.90 126,685.90 122,781.13 429,045.05

TOTAL Part 1

178,497.33 335,481.10 319,017.10 294,298.33 1,127,293.85

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total Costs
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	

Part 2: Budget for fiduciary funds

2.1 PROJECT RUNNING COSTS

2.11	Remuneration of locals												
	Local Project staff												
	Coordinador del Proyecto (80%)	10,222.88	month	50.0	5	51,114.38	15	153,343.13	15	153,343.13	15	153,343.13	511,143.75
	Responsable de Redes	7,630.88	month	50.0	5	38,154.38	15	114,463.13	15	114,463.13	15	114,463.13	381,543.75
	Administrador	5,123.25	month	50.0	5	25,616.25	15	76,848.75	15	76,848.75	15	76,848.75	256,162.50
	Secretaria UC	2,754.00	month	50.0	5	13,770.00	15	41,310.00	15	41,310.00	15	41,310.00	137,700.00
	Coordinadores UAR (3)	13,506.75	month	50.0	5	67,533.75	15	202,601.25	15	202,601.25	15	202,601.25	675,337.50
	Experto técnico en UAR (3)	10,759.50	month	50.0	5	53,797.50	15	161,392.50	15	161,392.50	15	161,392.50	537,975.00
	Asistente Administrativo Contable	7,684.88	month	50.0	5	38,424.38	15	115,273.13	15	115,273.13	15	115,273.13	384,243.75
	Chofer UAR (3)	3,310.88	month	50.0	5	16,554.38	15	49,663.13	15	49,663.13	15	49,663.13	165,543.75
	Revisiones anuales según política sarial (con acuerdo CORLIM)	71,958.38	year	3.0		1	71,958.38	1	71,958.38	1	71,958.38	215,875.13	
	Travelling costs												
	Local/ regional flights	600.00	trip	100.0	13	7,800.00	29	17,400.00	29	17,400.00	29	17,400.00	60,000.00
	Other means of transport	30.00	trip	50.0	7	210.00	14	420.00	15	450.00	14	420.00	1,500.00
	Per diems (consultants)		day										
	Per diems (project staff)	2,286.00	day	40.0	4	9,144.00	12	27,435.00	12	27,435.00	12	27,435.00	91,449.00
	Total Remuneration of locals 2.11					322,119.00		1,032,108.38		1,032,138.38		1,032,108.38	3,418,474.13
2.12	Purchase of equipment for Project Office												
		Project vehicles		piece									
	Office equipment	59,940.00	pieces										
	Other material	30,600.00	pieces	1.0	1	30,600.00						30,600.00	
	Total Purchase of equipment for project office 2.12					30,600.00						30,600.00	
2.13	Running Costs Project Office												
		Office rent	4,500.00	month	40.0	4	18,000.00	12	54,000.00	12	54,000.00	12	54,000.00
	Running costs office	5,739.00	month	40.0	4	22,956.00	12	68,868.00	12	68,868.00	12	68,868.00	229,560.00
	Office material	1,200.00	year	40.0	4	4,800.00	12	14,400.00	12	14,400.00	12	14,400.00	48,000.00
	Running costs vehicles	0.30	km	360,000	60,000	18,000.00	100,000	30,000.00	100,000	30,000.00	100,000	30,000.00	108,000.00
	Local auditing	9,000.00	year	7.0	1	9,000.00	2	18,000.00	2	18,000.00	2	18,000.00	63,000.00
	Other expenses of vehicles (insurance ...)	6,540.00	No.	3.0		1	6,540.00	1	6,540.00	1	6,540.00	1	19,620.00
	maintenance of office equipment	780.00	month	36.0		12	9,360.00	12	9,360.00	12	9,360.00	12	28,080.00
	Life Insurance	3,249.00	year	4.0	1	3,249.00	1	3,249.00	1	3,249.00	1	3,249.00	12,996.00
	Accident Insurance	648.00	year	4.0	1	648.00	1	648.00	1	648.00	1	648.00	2,592.00
	Other services	402.00	month	44.0	8	3,216.00	12	4,824.00	12	4,824.00	12	4,824.00	17,688.00
	Legal Advisory	780.00	month	44.0	8	6,240.00	12	9,360.00	12	9,360.00	12	9,360.00	34,320.00
	Countable software	9,000.00	unit	1.0	1	9,000.00							9,000.00
	Management of the project												
	Meetings comite director and comite of management	4,725.00	Event	23.0	5	23,625.00	6	28,350.00	6	28,350.00	6	28,350.00	108,675.00
	Planing and evaluation workshops	15,000.00	Workshops	5.0	1	15,000.00	1	15,000.00	1	15,000.00	2	30,000.00	75,000.00
	Qualification of the personnel	26,727.00	year	2.5	0.5	13,363.50	1	26,727.00	1	26,727.00			66,817.50
	Total Running Costs Project Office 2.13					147,097.50		289,326.00		289,326.00		277,599.00	1,003,348.50
	TOTAL PROJECT RUNNING COSTS 2.1					499,816.50		1,321,434.38		1,321,464.38		1,309,707.38	4,452,422.63

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	
2.2 PROJECT OPERATING COSTS AND OTHER FIDUCIARY FUNDS												
2.22 <i>Other Project costs</i>												
Resultado 1: Pequeños productores articulados en redes desarrollan exitosamente negocios en las cadenas productivas	272,654.46			1,494,405.02		1,140,234.32		350,785.88		3,258,079.69		
Línea de acción 1.1: Articulación de redes				188,141		1,021,459		686,662		59,321		1,955,583
1.1.1 Actualización y/o profundización análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio	960.00	Day/Consultoría	80.0	21.00	20,160.00	59.00	56,640.00					76,800.00
1.1.2 Eventos de análisis de territorios y cadenas	1,500.00	Event	9.0	6.00	9,000.00	3.00	4,500.00					13,500.00
1.1.3 Procesos co-financiados de articulación de redes empresariales	14,363.10	Network	90.0	5.00	71,815.50	51.00	732,518.10	34.00	488,345.40			1,292,679.00
1.1.4 Cofinanciamiento Articuladores locales	4,212.00	Network	89.0	16.00	67,392.00	40.00	168,480.00	33.00	138,996.00			374,868.00
1.1.5 Seguimiento y asesoría a los procesos de articulación de redes	4,943.40	month	40.0	4.00	19,773.60	12.00	59,320.80	12.00	59,320.80	12.00	59,320.80	197,736.00
					29,268.00		171,408.00		186,798.00		152,724.00	540,198.00
Línea de acción 1.2: Consolidación de negocios de las redes												
1.2.1 Co financiamiento a las redes para contratación de gerentes itinerantes.	3,078.00	Network	116.0	6.00	18,468.00	36.00	110,808.00	41.00	126,198.00	33.00	101,574.00	357,048.00
1.2.2 Co financiamiento a las redes para asistencia técnica en mejora de gestión de negocios.	1,200.00	Network	90.0	3.00	3,600.00	30.00	36,000.00	30.00	36,000.00	27.00	32,400.00	108,000.00
1.2.3 Co financiamiento a las redes para diseño de planes de negocios entre redes.	1,650.00	Fondo por UAR	11.0			4.00	6,600.00	4.00	6,600.00	3.00	4,950.00	18,150.00
1.2.4 Co financiamiento a las redes para promoción y participación en ferias	600.00	Network	95.0	12.00	7,200.00	30.00	18,000.00	30.00	18,000.00	23.00	13,800.00	57,000.00
					6,300.00		91,650.00		84,900.00		84,900.00	267,750.00
Línea de acción 1.3: Inteligencia de mercados												
1.3.1 Inteligencia de Mercados.	13,500.00	Package/Consultoría	3.5			1.50	20,250.00	1.00	13,500.00	1.00	13,500.00	47,250.00
1.3.2 Acompañamiento de procesos de articulación	21,000.00	Fondo por UAR	10.5	0.30	6,300.00	3.40	71,400.00	3.40	71,400.00	3.40	71,400.00	220,500.00
Línea de acción 1.4: Generar condiciones para la formación de unidades de articulación en GL, ONG y empresas.					6,252.01		43,701.00		40,587.00			90,540.01
1.4.1 Sensibilización a GL y empresas para la formación de Unidades de Articulación	6,634.00	Fondo por UAR	3.5	0.47	3,138.01	1.50	9,951.00	1.50	9,951.00			23,040.01
1.4.2 Desarrollo de capacidades para la asociatividad	22,500.00	Fondo por UAR		0.14	3,114.00	1.50	33,750.00	1.36	30,636.00			67,500.00
Línea de acción 1.5: Identificación, sistematización y difusión de mejores prácticas y temas clave que faciliten la institucionalización					42,693.35		166,187.12		141,287.12		53,841.08	404,008.67
1.5.1 Talleres para capitalizar lecciones aprendidas.	2,400.00	Loc Event	12.0	1.13	2,717.25	5.00	12,000.00	5.00	12,000.00	0.87	2,082.75	28,800.00
1.5.2 Producción de documentos de orientación	24,000.00	Materiales	2.0			1.00	24,000.00	1.00	24,000.00			48,000.00
1.5.3 Elaboración de guías metodológicas	12,000.00	Publication	3.0	0.19	2,250.00	1.00	12,000.00	1.00	12,000.00	0.81	9,750.00	36,000.00
1.5.4 Consultorías especializadas en GCO	15,000.00	Consultoría	4.0	1.52	22,815.81	1.24	18,592.10	1.24	18,592.10			60,000.00
1.5.5 Medición de efectos	750.00	Honorarios/día	154.0	7.99	5,991.68	45.00	33,750.00	45.00	33,750.00	56.01	42,008.33	115,500.00
1.5.6 Eventos públicos nacionales / regionales	5,200.00	Event	4.4	1.37	7,123.63				3.00	15,600.00		22,723.63
1.5.7 Pasantías equipo	4,500.00	Fondo x participante	9.0			9.00	40,500.00					40,500.00
1.5.8 Participación en eventos internacionales	7,497.86	Travel	7.0	0.24	1,794.99	3.38	25,345.03	3.38	25,345.03			52,485.05
Resultado 2: Redes empresariales gestionan propuestas que mejoran el entorno de sus negocios				58,293.39		171,481.81		137,322.40		79,224.50		446,322.10
Línea de acción 2.1. Fortalecimiento de las capacidades de los líderes de las redes.				49,620.89		112,379.11						162,000.00
2.1.1 Fortalecimiento de la capacidad de las redes para incidencia en políticas públicas: actividades de capacitación para líderes e integrantes de redes.	81,000.00	Curso + Implement	2.0	0.61	49,620.89	1.39	112,379.11					162,000.00
Línea de acción 2.2 Apoyo a iniciativas de incidencia en políticas públicas de las redes				8,672.50		48,302.70		72,522.40		27,702.50		157,200.10
2.2.1 Apoyo a la formulación y negociación de propuestas	1,200.00	Asesoría	42.5	1.58	1,900.00	12.00	14,400.00	21.00	25,200.00	7.92	9,500.10	51,000.10
2.2.2 Co financiamiento de iniciativas priorizadas en los espacios de concertación	22,400.00	Fondo Anual	3.0			0.90	20,160.00	1.70	38,080.00	0.40	8,960.00	67,200.00
2.2.3 Asesoría para la implementación de propuestas.	1,500.00	Asesoría	18.0	1.73	2,589.00	7.42	11,137.20	4.42	6,636.90	4.42	6,636.90	27,000.00
2.2.4 Diálogo político con instituciones públicas y privadas	3,000.00	Fondo Anual	4.0	1.39	4,183.50	0.87	2,605.50	0.87	2,605.50	0.87	2,605.50	12,000.00
Línea de acción 2.3 Difusión a pequeños productores (por parte de las redes) de las ventajas de las prácticas asociativas y la importancia de la mejora				6,000.00		9,000.00		9,000.00		9,000.00		24,000.00
2.3.1 Eventos locales de sensibilización a productores	3,000.00	Eventos	8.0			2.00	6,000.00	3.00	9,000.00	3.00	9,000.00	24,000.00
Línea de acción 2.4 Identificación, sistematización y difusión de mejores prácticas y temas clave que faciliten la institucionalización de mecanismos de				4,800.00		55,800.00		42,522.00		103,122.00		
2.4.1 Talleres para capitalizar lecciones aprendidas.	2,400.00	Loc Event	6.0			2.00	4,800.00	2.00	4,800.00	2.00	4,800.00	14,400.00
2.4.2 Producción de	24,000.00	Materiales	1.0				1.00	24,000.00				24,000.00
2.4.3 Elaboración de guías metodológicas	12,000.00	Publication	1.0				1.00	12,000.00				12,000.00
2.4.4 Consultorías especializadas en GCO	15,000.00	Consultoría	2.0				1.00	15,000.00	1.00	15,000.00		30,000.00
2.4.5 Eventos públicos nacionales / regionales	7,574.00	Event	3.0					3.00	22,722.00			22,722.00
Other Project Costs	(SAP-Number: 363 200 2500)											3,704,401.78
TOTAL PROJECT OPERATING COSTS AND OTHER FIDUCIARY FUNDS 2.2												
TOTAL Part 2				330,947.85		1,665,886.83		1,277,556.72		430,010.38		3,704,401.78

Code Function/ Designation	Price/ Unit	Unit	Quantity	Partial Action 1		Partial Action 2		Partial Action 3		Partial Action 4		Total Costs
				Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	Quantity	Costs	
GRAND TOTAL				1,009,261.68		3,322,802.30		2,918,038.20		2,034,016.08		9,284,118.26

If already known:

Budgetary planning of expenditures per year

Share financed by SDC	1st year:	Partial	Partial	Partial	Partial	Total Costs
		Action 1	Action 2	Action 3	Action 4	
	178,497	830,764				1,009,262
	335,481	2,987,321				3,322,802
	319,017	2,599,021				2,918,038
	294,298	1,739,718				2,034,016
					Total	9,284,118