



联合国
粮食及
农业组织

FOOD AND
AGRICULTURE
ORGANIZATION
OF THE
UNITED NATIONS

ORGANISATION
DES NATIONS
UNIES POUR
L'ALIMENTATION
ET L'AGRICULTURE

ORGANIZACION
DE LAS NACIONES
UNIDAS PARA
LA AGRICULTURA
Y LA ALIMENTACION

منظمة
الغذية
والزراعة
للأمم
المتحدة

技术合作计划

TECHNICAL COOPERATION
PROGRAMME

PROGRAMME DE
COOPÉRATION TECHNIQUE

PROGRAMA DE
COOPERACIÓN TÉCNICA

برنامج التعاون الفني

Región: América Latina y el Caribe

Países: Brasil, Chile, México y Perú

Título del proyecto: Apoyo a la Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas.

País Sede: Chile

Código del proyecto: TCP/RLC/2905 (A)

Fecha de inicio: Noviembre 2002

Fecha de terminación: Febrero de 2004

Institución oficial de contraparte encargada de la ejecución del proyecto: Ministerios de Agricultura y Ganadería de los países participantes.

Contribución de la FAO: 343 000\$EE.UU.

Firmado:
(en nombre del Gobierno)

Firmado:
Jacques Diouf
Director General
(en nombre de la FAO)

Fecha de la firma: 10 DIC 2002

Fecha de la firma: 10 DIC 2002

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1. Antecedentes Generales

Los cambios estructurales que se han experimentado en los últimos años -apertura económica, liberalización y privatización de los mercados sectoriales, cambios legales en la tenencia de la tierra- y la globalización de las actividades económicas han tenido un fuerte impacto en la agricultura de la Región, dando lugar a nuevas oportunidades, pero también planteando grandes desafíos a los agentes productivos y en particular a la agricultura familiar¹ de América Latina. Si bien estos cambios han definido un marco más favorable a las inversiones y al desarrollo de negocios rentables en el sector agroalimentario, también han acelerado el proceso de diferenciación de la estructura productiva de dicho sector.

Las reformas económicas de los años ochenta y noventa con sus programas de ajuste destinados a corregir los grandes desequilibrios, junto con la apertura comercial y la globalización de las actividades económicas, dieron lugar a grandes cambios tanto en las políticas macro como sectoriales de la región. Estos cambios significaron una redistribución de las funciones del Estado, una transformación institucional profunda, lo que modificó el marco de acción de los productores rurales y de sus organizaciones. Entre las principales modificaciones en las reglas del juego destacó la desregulación de los mercados de productos, insumos, servicios y financieros. Esta reordenación llevó aparejada la reducción, eliminación o cambio en las funciones que hasta entonces desempeñó el aparato estatal, muchas de las cuales fueron transferidas al sector privado y a las organizaciones de productores. En el caso de estos últimos el nuevo escenario abrió oportunidades y desafíos que representan un gran reto que pone a prueba sus capacidades.

Por su parte, el Estado incursionó en actividades dirigidas a reducir los costos de transacción, como la organización y entrega de información sobre precios y evolución de los mercados. En este proceso quedaron áreas insuficientemente definidas y vacíos que alteraron el flujo de las actividades económicas, lo que, en algunos casos, contribuyó a aumentar las diferencias existentes entre los agentes productivos traduciéndose en mayores ventajas para los mejor dotados. Es decir, las transformaciones estructurales crearon vacíos institucionales, frenando la creación de mecanismos de coordinación que sustituyesen a los existentes o a los que quedaron fuera de funcionamiento.

Para afrontar estas nuevas circunstancias, las tendencias actuales del desarrollo se basan en la posibilidad de establecer acuerdos y consensos entre los diferentes agentes productivos, el Estado y la sociedad civil. El sector rural no escapa a esta tendencia, por lo que una estrategia efectiva para lograr un desarrollo rural integral y garantizar la seguridad alimentaria debe incorporar a todos los actores sociales, es decir, campesinos, agricultura familiar, poblaciones indígenas, mujeres, agricultores comerciales, empresarios agroindustriales, inversionistas, autoridades gubernamentales locales, regionales y nacionales, etc. Bajo esta óptica, la estrategia debe basarse en la asociación de agentes para la concertación de acciones, con miras a incrementar la capacidad productiva, catalizar asociaciones y coaliciones estratégicas y reforzar un entorno propicio. En este sentido, la creación de asociaciones y/o alianzas productivas² son modalidades de interacción entre

¹ La agricultura campesina, familiar o de pequeña producción se refiere a unidades en que el grueso de la fuerza de trabajo es aportado por la familia. Por ende existe una alta intensidad de mano de obra y baja densidad de "capital" y de insumos comprados por jornada de trabajo. El destino del producto y origen de los insumos es parcialmente mercantil y tiende a evitar la alternativa de mayor riesgo, por importante que sea el ingreso que pueda reportarle un resultado positivo.

² Las Alianzas Productivas son acuerdos o vínculos de cooperación formados entre dos o más actores que tienen un objetivo estratégico común, es decir, una intencionalidad específica para el beneficio mutuo. A través de estos vínculos, existe la capacidad de coordinar recursos, esfuerzos y habilidades, tangibles e intangibles, de los diferentes agentes productivos con objeto de abordar los problemas complejos de la fase productiva de manera conjunta bajo un enfoque de red de valor. En la agricultura, estos vínculos ocurren entre etapas sucesivas de la cadena de producción, suministro de insumos, elaboración y comercialización -vínculos verticales-, como también a través de acuerdos, o fusiones entre empresas del

los agentes productivos que coadyuvarían a la construcción de una nueva arquitectura institucional que permitiría superar las fallas del mercado y de cooperación existentes en el sector rural.

En la Conferencia Regional de la FAO, celebrada en abril del 2000, se señaló que uno de los ámbitos que resulta crítico en el proceso de incremento de la competitividad es el de las relaciones entre las asociaciones de productores y las grandes compañías que actúan como procesadores o distribuidoras de sus productos. Aunque las negociaciones entre asociaciones de productores y firmas agroalimentarias puede darse a nivel local, el contexto que determina los términos de éstas negociaciones tenderá a establecerse en los niveles nacional, regional o global. Lo anterior plantea la necesidad de alianzas entre los actores locales y los agentes que actúan en los espacios nacional y global con el propósito de fortalecer la capacidad negociadora de los primeros. De este modo, la incorporación a estas alianzas de las universidades, de las escuelas de negocios o de las asociaciones empresariales permitirá a las asociaciones locales o las municipalidades acceder a información que de otra forma no estarían en condiciones de adquirir por sí mismas³.

Debido a que la competencia se ha convertido en la principal norma para la participación en los mercados, se han profundizado las diferencias entre los agentes productivos con capacidad para competir y los que carecen de condiciones para hacerlo, principalmente por los elevados costos que tienen que asumir para acceder a insumos, crédito, mercados e información, entre otros. En la lucha por los mercados tienden a ser cada vez más importantes las ventajas derivadas de la capacidad tecnológica, los recursos humanos calificados, la disponibilidad de infraestructura de conservación y almacenamiento, transporte y telecomunicaciones, capacidades administrativas y de gestión, así como la articulación eficiente entre demandantes y oferentes de bienes y servicios en las diferentes etapas que conforman las cadenas productivas.

La movilización de recursos para fortalecer la productividad y la capacidad productiva del sector agropecuario es de importancia fundamental para garantizar la seguridad alimentaria en los países en desarrollo, toda vez que la agricultura es la principal fuente de ingresos nacionales, especialmente en lo que se refiere al empleo y a las exportaciones en la mayoría de los países en desarrollo. Así ha sido reconocido tanto en los compromisos de la Declaración de Roma y en el Plan de Acción de la Cumbre Mundial de la Alimentación de 1996, en donde se menciona el papel conjunto que gobiernos y sociedades tienen para asegurar el cumplimiento del objetivo fijado, de reducir a la mitad el número de personas con inseguridad alimentaria para el 2015. Para lograrlo, se señala como prioritaria la movilización de recursos adicionales a las áreas rurales a través de la promoción de la asignación y utilización óptima de las inversiones públicas y privadas, para impulsar un desarrollo alimentario, agrícola y rural sostenible.

De igual forma, se ha reconocido la necesidad de la inversión privada, como motor principal del crecimiento económico y responsable en la creación de nuevas oportunidades de empleo, que generan incrementos en los ingresos necesarios para mejorar las condiciones de vida de la población y para elevar la capacidad productiva de la agricultura, incluyendo no sólo bienes físicos, sino también difusión de la ciencia y la innovación tecnológica, mejora del capital humano y creación de capital social.

El establecimiento de un entorno favorable a la inversión para elevar los niveles de productividad se convierte entonces en uno de los principales desafíos de la política. En este sentido el Estado debe asegurar la estabilidad política y un marco institucional bien definido, imprescindible para garantizar inversiones privadas suficientes, logrando una sólida complementariedad entre la

mismo nivel de la cadena o la formación de asociaciones de productores –vínculos horizontales– que puedan influir al cambiar el poder de negociación de las partes.

³ fao/rlc 2000 "Reforma de las instituciones para el desarrollo rural" 26ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

inversión pública y privada para sostener el crecimiento agrícola. En este marco, uno de los elementos clave del cambio institucional es la adecuación y modernización del Estado, así como su fortalecimiento para que actúe como promotor de un desarrollo con mayor equidad. "De ahí la necesidad de que los ministerios de agricultura asuman protagonismo en la tarea de construcción de destreza local, articulando a los agentes locales con las universidades nacionales, escuelas de negocios e institutos de investigación, así como con el personal técnico de las organizaciones de industriales y comerciantes, con el objeto de aprovechar las oportunidades y prevenir los riesgos derivados del proceso de globalización de los sistemas agroalimentarios" ⁴.

La articulación entre los agentes locales –productores, municipalidades e instituciones de gobierno– con las universidades nacionales, escuelas de negocios e institutos de investigación, así como con organizaciones de industriales y comerciantes y la sociedad civil permitiría aprovechar las oportunidades y prevenir los riesgos derivados del proceso de la apertura y globalización. De esta forma, la creación de alianzas productivas se convierte en un componente decisivo en la nueva arquitectura institucional para resolver los vacíos institucionales, las fallas de coordinación y de mercado, con miras a contribuir al desarrollo rural y a garantizar la seguridad alimentaria de la Región.

2. Justificación de los Países

Tanto en los países asociados a este proyecto (Brasil, Chile, México y Perú), como en casi todos los países de la región las limitaciones en los resultados e impactos de las reformas, así como la persistencia de condiciones sociales adversas en el ámbito rural y las deficiencias en el desempeño económico del campo marcan la necesidad de reforzar la institucionalidad rural y de asignar a los agentes productivos un papel de promotor de los cambios.

2.1 Brasil

Los cambios institucionales que ocurrieron en Brasil a inicios de los años 90, junto con apertura comercial, estabilización de la moneda y la desregulación de los mercados, tuvieron efectos inmediatos en la agricultura y la industria agroalimentaria, llevando a nuevas formas de relación entre las unidades productivas al interior de la cadena agroalimentaria. Esas alteraciones del ambiente institucional aproximaron al sistema agroalimentario de Brasil al nuevo paradigma productivo.

El Gobierno implantó una nueva política agrícola, para garantizar mayor rentabilidad para el productor rural y el aumento de la oferta de alimentos para la población. Se anunciaron las principales medidas, con varias innovaciones, a fin de aumentar la productividad y la competitividad. El actual plan agrícola asigna más crédito al sector agropecuario, flexibiliza y actualiza una serie de normas operacionales y concede financiamiento específico para sectores estratégicos.

El objetivo de este conjunto de medidas es fortalecer y estimular la expansión y la modernización de la agricultura y ganadería brasilera, y crear un ambiente propicio para realizar inversiones en la actividad rural del país. Esto debe redundar en mayor generación de empleos, aumento de la renta en el medio rural, fomento de las inversiones regionales y sectoriales, y aumento de la competitividad, además del crecimiento y diversificación de las exportaciones.

Además de renovar y ampliar los programas sociales de inversión ya en vigor, fueron aprobados nuevos programas para ser operados por el sistema del BNDES (Banco Nacional de

⁴ fao/rlc 2000, opus cit..

Desenvolvimiento Económico e Social). El Ministerio de Agricultura ha dirigido esfuerzos con el propósito de dar a la agricultura las condiciones estructurales para aumentar su competitividad y calidad, exigencias indispensables para hacer frente a los desafíos de un mercado globalizado, en el cual se enfrenta a subsidios por parte de los países desarrollados. Desde el inicio del Programa Brasil Emprendedor Rural, se ha dado un énfasis especial a la adopción de programas de inversión dirigidos a sectores estratégicos. Las estrategias del Ministerio de Agricultura se han orientado a dar prioridad a las actividades agrícolas y pecuarias más competitivas e importantes para la generación de empleo, abastecimiento interno y exportaciones en función de la evolución estructural y en conjunto de los agronegocios; Crear y dinamizar las medidas para reducir los costos, mejorar la calidad y aumentar la competitividad destacando la designación de más recursos en el crédito rural y el mejoramiento de medidas de control sanitario; Flexibilización de los procedimientos para conceder créditos, mediante ajustes de las normas de financiamiento; y la difusión sistemática de las reglas de financiamiento de los costos de comercialización, y sobre todo, de los programas de inversión agropecuaria a disposición de los productores.

Sin embargo, para lograr los objetivos propuestos es necesario realizar esfuerzos concertados entre los sectores público y privado para el fomento de formas asociativas de cooperación a nivel local. Así se fomentará la integración a nivel regional y nacional de organizaciones productoras para hacer posible una mayor articulación con iniciativas del sector público y de la empresa privada, y de esta forma mejorar su posición competitiva e incrementar los ingresos rurales.

2.2 Chile

En Chile, el Estado en el proceso de planeador ("Estado Benefactor") hacia facilitador de la actividad productiva privada, ha optado por su descentralización como instrumento para mejorar la sensibilidad del sector público ante la demanda ciudadana a través de un mejor desempeño de los servicios públicos.

Aún cuando los procesos de descentralización del Estado hayan avanzado en los últimos tiempos, éstos, tal como han sido implementados no se ha traducido en un mejor desempeño de los servicios públicos. Las regiones tienen en común un incipiente desarrollo empresarial asociado a la poca experiencia de sus empresarios agrícolas en desarrollar proyectos de inversión.

El Gobierno ha reconocido la necesidad de diversificar la actividad empresarial agrícola de las regiones, para lo cual ha señalado en sus definiciones programáticas la especial preocupación por la necesidad de programas de apoyo a la diversificación, atracción de recursos privados y a la creación de nuevas pequeñas y medianas empresas en las regiones del país, reconociendo que es ahí donde se encuentran las mayores oportunidades de desarrollo, a la vez que es necesario revertir la brecha de acceso a los beneficios de la globalización y de la modernidad experimentada por los grandes centros nacionales, la cual perjudica enormemente las expectativas de crecimiento al desaprovechar grandes oportunidades de negocios.

Con este objetivo el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) ha establecido diversos convenios de colaboración para la construcción de un Sistema Integrado de Fomento Productivo del sector agropecuario, cuyo objetivo es apoyar el mejoramiento de la gestión empresarial y fomentar la innovación tecnológica de los productores. Este sistema está constituido por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) para pequeños productores, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), para los pequeños y medianos productores, la Dirección de Promoción de Exportaciones (PROCHILE) para los productores con potencial exportador, el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) en lo respectivo a investigación e innovación tecnológica.

Si bien el sistema de fomento productivo en las regiones ha tenido iniciativas positivas en cuanto a la vinculación de los productores con el sector empresarial, como el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), impulsado por CORFO y el recién iniciado Programa de Incubación de Nuevos Negocios desarrollado por el Fondo de Desarrollo e Innovación (FDI) de la misma institución, los pequeños productores no han sido beneficiarios directos de éstas. Por este motivo se hace necesario abrir espacios para el desarrollo de todo tipo de formas asociativas a nivel local y fomentar la integración a nivel regional y nacional de organizaciones de pequeños y medianos productores para hacer posible un trabajo coordinado con el sector público. Con este objetivo es necesario promocionar el desarrollo de alianzas productivas para articular al sector productor con las distintas instancias de programas o servicios del ministerio y con iniciativas del sector privado en el desarrollo de agronegocios.

2.3 México

En México, los procesos de cambio institucional de los noventa tuvieron un fuerte impacto en el ámbito rural. Dadas las dimensiones de estos cambios, se puede señalar que no sólo se registró un proceso de contracción de la intervención estatal en el campo, sino que también se ha pasado a etapas de reconstrucción de las agencias estatales y de innovaciones en la plataforma de programas e instrumentos con avances importantes en la producción y productividad de algunos sectores. Lo anterior ha permitido avanzar en la consolidación de derechos de propiedad y en una mayor articulación con mercados nacionales e internacionales, con beneficios directos para el segmento de productores mayores dedicados a la exportación. Sin embargo, los pequeños productores continúan desvinculados de las instituciones generadoras de innovación tecnológica y de información, lo que ha generado un enorme vacío institucional en términos de menor acceso a los programas gubernamentales de fomento a la producción y a la organización económica. Lo anterior, porque el Estado redujo los apoyos para obras de infraestructura, servicios de asistencia técnica, extensionismo y capacitación, investigación tecnológica, producción y distribución de fertilizantes, otorgamiento de créditos, seguros, centros de acopio y almacenaje, fijación de precios y los sistemas de comercialización, sin implementar mecanismos compensatorios para el sector.

El retiro de CONASUPO (empresa comercializadora estatal) de la compra de alimentos dejó vacíos de comercialización que a la fecha continúan generando un gran intermediarismo y la falta de infraestructura básica y de comercialización (silos, bodegas), lo que ha elevado los costos de transacción para los pequeños y medianos productores, traduciéndose en altos precios de los alimentos. Este es un tema no menor, si se considera que para el Gobierno mexicano la seguridad alimentaria es uno de los objetivos prioritarios de su Programa de Desarrollo y que el desarrollo de mercados locales y regionales constituye un área prioritaria que pudiera apoyar en un relativamente corto plazo la rentabilidad de la actividad agropecuaria para los pequeños y medianos productores, quienes en estos momentos afrontan un enorme factor de exclusión y desigualdad entre regiones. Para tal efecto, el objetivo de las autoridades es involucrar cada vez más a los agentes productivos en la toma de decisiones de la política agrícola, lo que requiere del fortalecimiento de la capacidad de gestión de los productores. La forma tradicional en que la sociedad civil y los organismos públicos se han organizado para el diseño e instrumentación de programas gubernamentales ha sido hasta cierto punto desarticulada, lo que ha impedido una adecuada identificación colectiva de la oferta de recursos disponibles en el mercado y de los programas de asistencia técnica y desarrollo, instrumentos y herramientas para el desarrollo de negocios en el sector agroalimentario. Lo anterior, requiere de la construcción de herramientas apropiadas para el acceso a información y la creación de un modelo participativo para facilitar los vínculos entre los tres sectores de la sociedad rural mexicana –autoridades (locales, estatales y federales), sociedad civil y agroempresarios.

2.4 Perú

En Perú las reformas estructurales han traído consigo cambios sustanciales en la organización del sector público de la agricultura. En primer lugar, se ha reducido drásticamente la sobredimensionada y burocratizada administración pública con el objetivo de adecuarla a su actual función normativa y promotora, así como para reducir el gasto público. En segundo lugar, se ha potenciado el componente tecnocrático de la administración con la creación de nuevos organismos con amplia autonomía del poder político.

Ahora, el Ministerio de Agricultura (MINAG) tiene como nuevo objetivo promover el desarrollo sostenido del sector agrario en el contexto de una economía de mercado. Las competencias del Ministerio se refieren a “formular, coordinar y evaluar las políticas nacionales concernientes al sector en materia de preservación y conservación de los recursos naturales; así como establecer las condiciones que permitan la libre participación de los agentes productivos agrarios y la promoción de la inversión privada”.

Sin embargo, se hace necesaria una reformulación de las políticas del Gobierno, donde se buscaría adecuar la política sectorial al proceso de racionalización económica iniciado en el resto de la economía peruana. También parecería necesaria la complementación de estas reformas a través de una visión que priorice la superación de aquellas fallas de mercado que continúan trabando el desarrollo del sector rural, y, en particular, aquellas que excluyen del mismo a los productores rurales pequeños y medianos. Para ello, se requiere que la implementación de esta visión sea liderada por el MINAG, para coordinar las intervenciones de todo el sector público en el desarrollo rural y promover la concertación a diferentes niveles.⁵

Las políticas seguidas con anterioridad han generado una fuerte desarticulación de los mercados nacionales y han tendido a aislar la agricultura peruana, no obstante sus importantes potencialidades exportadoras, de los mercados internacionales más dinámicos. Por ello, una de las líneas más significativas para el país en su sector agrícola está en el desarrollo de las capacidades de penetración de nuevos productos en los mercados internacionales, a la par que regenerar mercados competitivos en el ámbito interno. Por lo tanto, se necesitaría estructurar políticas que mejoren la transparencia de los mercados internos, incluyendo acciones que apunten a estructurar Mesas de Concertación entre los diversos actores involucrados en el proceso productivo agro-rural y políticas que fomenten la organización y asociatividad de los productores medianos y pequeños, de forma de mejorar su posición competitiva y así incrementar los ingresos agro-rurales, a la par que aumentar la eficiencia del sistema agro-económico nacional.

2 Cooperación Técnica

El proyecto apoyará a los ministerios de agricultura de Brasil, Chile, México y Perú en la promoción y desarrollo de alianzas productivas a través de dos líneas de acción. La primera corresponde al desarrollo y promoción de alianzas productivas que incluye Talleres de Identificación y de Concertación. Estos talleres reunirán a representantes de todos los sectores e identificarán problemáticas existentes en los sistemas-producto seleccionados, así como oportunidades atractivas de agronegocios y posibles fuentes de financiamiento. La segunda línea de acción corresponde al diseño y desarrollo de módulos de capacitación en los temas desarrollo organizacional, prácticas y técnicas de negociación y cooperación, orientadas a capacitar capacitadores de organismos público y privados (organizaciones de productores, asociaciones, cooperativas, etc.).

⁵ GRADE (2001): Perú; Un programa de promoción de la competitividad y el empleo rural.

Cada país deberá adoptar su estrategia nacional de promoción de alianzas productivas, mediante esquemas de asociación y vinculación propios, de acuerdo a sus recursos y capacidades particulares. De igual forma, será necesario asegurar que el diseño tome en cuenta la especificidad de las condiciones locales y el equilibrio y la coherencia del desarrollo de las regiones seleccionadas al interior de cada país parte del proyecto. Al mismo tiempo, buscar aprovechar las ventajas de cooperar regional e internacionalmente en la identificación de soluciones colectivas en temas de seguridad alimentaria.

Con esta estrategia se tratará de contribuir a la construcción de una nueva institucionalidad⁶ rural en donde participen activamente los actores que conocen la realidad local y aquéllos que cuentan con los recursos y los instrumentos para dar solución a las necesidades y requerimientos de una región determinada. Se trataría de motivar el refuerzo de asociaciones y alianzas productivas, así como el fortalecimiento de los niveles locales y regionales de los gobiernos y de sus mecanismos de coordinación y concertación de acciones en las áreas donde estas necesidades no están suficientemente atendidas.

De esta forma el proyecto abordaría la problemática derivada del retiro de las intervenciones del Estado, contribuyendo a la construcción de una nueva arquitectura institucional que equilibre los vacíos institucionales que no han podido ser resueltos aún por el Estado y contribuiría en la redefinición del nuevo papel del Estado y la dimensión de sus intervenciones en el sector. Asimismo, entregaría herramientas e instrumentos a los productores y a sus organizaciones que permitirían el desarrollo de capacidades y habilidades para insertarse en mejores condiciones al proceso productivo.

II. OBJETIVOS DE LA ASISTENCIA

OBJETIVO GENERAL:

Promover la movilización de recursos productivos existentes en las zonas rurales a través de una mejor vinculación (alianzas productivas) de los pequeños productores agrícolas en los sistemas-producto⁷, con el fin de mejorar sus ingresos y así favorecer la seguridad alimentaria.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Los objetivos específicos del proyecto consisten en :

- (a) Promover alianzas productivas, a través de talleres de identificación y talleres de concertación que reúnan a representantes de todos los sectores en torno a sistemas-producto específicos, a partir de los cuales se espera obtener iniciativas de cooperación entre los participantes.

⁶ Una nueva institucionalidad rural implica perfilar una misión renovada a las instituciones rurales –ministerios de agricultura– que revalore y garantice continuidad en la estrategia rural y permita una efectiva complementariedad y articulación con otras instituciones –públicas y privadas–, así como que aliente una gestión pública descentralizada con efectiva participación social. Este nuevo enfoque institucional ubica a los productores como agentes económicos que desarrollan estrategias y comportamientos económicos, capaces de enfrentar cambios en las reglas del juego del modelo económico y de la intervención estatal. Este proceso demanda esfuerzos significativos: alta capacidad técnica y la movilización de importantes recursos, calidad de la gestión, efectividad estatal y el desarrollo de capacidades para perfeccionar el funcionamiento de los mercados, desplegar nuevas formas de regulación, complementar a la actividad privada y proveer nuevos bienes públicos.

⁷ Sistemas-producto: entendido como conjunto de procesos, instrumentos y actores relacionados con un mismo producto. Estos sistemas ya más organizados se transforman en cadenas productivas.

- (b) Diseñar y desarrollar módulos de capacitación para capacitadores en promoción y fomento de alianzas productivas dirigidos a funcionarios de instituciones públicas y agentes productivos del sector rural.
- (c) Realizar un evento regional de funcionarios de instituciones públicas para el intercambio de información sobre los diversos instrumentos existentes en cada uno de los cuatro (4) países que puedan facilitar el desarrollo de alianzas productivas.
- (d) Elaborar una propuesta técnica y presupuestaria para ser implementada en cada uno de los países participantes en el proyecto, para continuar con una fase de expansión. Esta propuesta de programa o proyecto, involucraría tanto recursos públicos como privados e incluso recursos financieros internacionales.

III. RESULTADOS DEL PROYECTO

Con relación al **objetivo específico (a)** se espera lograr entre otros, los siguientes resultados:

Resultado 1:

Propuestas de alianzas de cooperación que vinculen a las organizaciones de productores con otros agentes productivos y autoridades en torno a sistemas-producto específicos, con una visión de propiciar y fortalecer los agronegocios.

Actividades:

- 1) Seleccionar un (1) sistema-producto específico para dos (2) regiones de cada país participante (8 en total). Esta identificación será realizada en base a una revisión bibliográfica. La revisión incluirá estudios de sistemas productivos y otros ya existentes,⁸ cuya información deberá ser actualizada. La selección de los sistemas será realizada en consenso con el personal de contraparte del Gobierno y de los consultores nacionales del proyecto.
- 2) Organizar un (1) Taller de Identificación y un (1) un Taller de Concertación en cada región seleccionada (4 talleres por 4 países participantes, 16 talleres en total). Su función será la de convertirse en instancias de consulta, coordinación y concertación para el desarrollo y promoción de alianzas productivas. Además, se deberá garantizar la participación activa de organismos públicos, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad empresarial local y regional, incluyendo un grupo previamente seleccionado de asociaciones y cooperativas de productores.
- 3) Identificar propuestas de cooperación entre los participantes de los talleres, así como las posibles fuentes de financiamiento para el desarrollo de alianzas productivas y agronegocios.

Resultado 2:

Identificar y mantener un registro de acceso público a nivel regional, de las instituciones relacionadas con agronegocios, con el objeto de que sirva como instrumento para articular iniciativas y entidades públicas y privadas interesadas en el desarrollo de alianzas productivas.

⁸ Las actividades del proyecto no contemplan la elaboración de nuevos estudios de cadenas productivas.

Actividades:

- 4) Elaborar una base de datos que incorpore entidades locales y nacionales vinculadas a los agronegocios. En el desarrollo de dicha base de datos se deberán identificar entidades del sector público, organizaciones de la sociedad civil y empresas privadas, además de fuentes de financiamiento e instituciones de asistencia técnica. A partir de los sistemas-producto identificados en los cuatro países, se desarrollará una base de datos regional de agronegocios, la cual será de acceso público en el sitio web de la Oficina Regional.

Con relación al **objetivo específico (b)** se espera lograr entre otros, los siguientes resultados:

Resultado 3:

160 capacitadores de organismos públicos y privados (funcionarios instituciones públicas, organizaciones de productores, asociaciones, cooperativas, etc.) capacitados en destrezas y técnicas para la promoción y fomento de alianzas productivas. (40 capacitadores por cada país).

Actividades:

- 5) Preparación de material de capacitación para capacitadores tanto para funcionarios de instituciones públicas como para otros agentes productivos.
- 6) Cuatro (4) seminarios de capacitación en temas de desarrollo organizacional, prácticas y técnicas de negociación y cooperación orientados para capacitar capacitadores de organismos públicos y otros agentes productivos (organizaciones de productores, asociaciones, cooperativas, etc.). Los módulos de capacitación serán desarrollados por universidades locales o institutos técnicos u otras agencias con los cuales se establecerá un programa de capacitación a través de cartas de acuerdo.

Con relación al **objetivo específico (c)** se espera lograr entre otros, los siguientes resultados:

Resultado 4:

Intercambio continuo de información entre funcionarios públicos y agentes productivos de los 4 países participantes, sobre los diversos instrumentos existentes en los países que puedan facilitar el desarrollo de alianzas productivas.

Actividades:

- 7) Se organizará una plataforma virtual de diálogo regional a partir de la realización de una conferencia electrónica dirigida a los funcionarios públicos. Esta será una actividad de seguimiento y complementaria a la capacitación en promoción de alianzas productivas, de manera de intercambiar con los demás países participantes del proyecto, conocimiento y experiencia sobre los diversos instrumentos existentes en cada país que pueden facilitar el desarrollo de alianzas productivas en forma dinámica.

Con relación al **objetivo específico (d)** se espera lograr entre otros, los siguientes resultados:

Resultado 5:

Formulación de una estrategia regional para la promoción de Alianzas Productivas instrumentada por instancias promotoras en cada país.

Actividades:

- 8) Identificar instancia promotora de alianzas productivas a nivel local, que facilite la articulación de los actores productivos locales y las instancias públicas y privadas que

cuenten con los recursos y los instrumentos que se requieran en una región determinada. Dicha instancia se concibe como un mecanismo consensual dirigido a garantizar la consistencia en las políticas públicas, como parte del proceso de reconstrucción de la institucionalidad rural.

Resultado 6:

Una propuesta técnica y presupuestaria para la puesta en marcha de la fase de expansión del programa a través de la instancia promotora de Alianzas Productivas.

Actividades:

- 9) Elaboración de una propuesta técnica y presupuestaria para la puesta en marcha de la fase de expansión del programa. La propuesta será elaborada por el consultor nacional en cada país, con el compromiso por parte de los gobiernos centrales y locales en crear las condiciones para la promoción de alianzas.

IV. PLAN DE TRABAJO

El Programa de Cooperación Técnica (TCP) se llevará a cabo en dos (2) regiones seleccionadas de Brasil, Chile, México y Perú, lo que permitirá impulsar un programa o un proyecto gubernamental de promoción y fomento de alianzas productivas a nivel nacional. A nivel regional permitirá el intercambio de información sobre instrumentos sobre la promoción de Alianzas Productivas.

El programa de actividades se desarrollará en tres etapas:

- 1) Etapa I - Preparación;
- 2) Etapa II - Ejecución;
- 3) Etapa III - Evaluación de resultados y elaboración de propuesta.

Etapa I – Preparación: (Mes 1 – 5)

En la primera etapa, se formarán los equipos nacionales en cada país, constituidos inicialmente por la contraparte del gobierno respectivo, bajo la supervisión del consultor principal encargado de coordinar las acciones en los cuatro países.

El consultor principal será el encargado de llevar a cabo el proceso de selección y contratación de los consultores nacionales para Brasil, Chile, México y Perú, los cuales comenzarán su trabajo en el cuarto mes.

Los consultores de la contraparte deberán comenzar por identificar y seleccionar las regiones donde se ejecutará el proyecto, 2 en cada país. Además, deberán seleccionar y justificar dos sistemas-producto para cada país, una por cada región participante y revisados posteriormente por el consultor principal:

Etapa II – Ejecución: (Mes 6 – 14)

En la segunda etapa se realizarán un total de 20 eventos nacionales y 1 evento virtual a nivel regional. Los 20 eventos nacionales corresponden a 8 talleres de identificación y 8 talleres de concertación y 4 seminarios de capacitación.

En cada país el programa de eventos será el siguiente:

Talleres de Identificación y Talleres de Concertación: Se realizarán un (1) taller de identificación, seguido posteriormente por y un (1) taller de concertación en cada una de las dos (2) regiones seleccionadas. En ambos eventos realizados en una determinada región (Región N°1), los participantes deberán ser seleccionados sobre la base de su vinculación en los diferentes eslabones del sistema-producto seleccionado (Sistema-Producto N°1).

En el taller de identificación se tratará de identificar la problemática que afronta la producción primaria (asociaciones de productores) en el sistema-producto en los aspectos relativos a la organización, gestión, financiamiento, uso y transferencia de tecnología, comercialización, etc. En el taller de concertación se tratará de elaborar un plan de trabajo específico concertado entre los agentes productivos para buscar alternativas para resolver los problemas identificados a través de un conjunto de propuestas de alianzas de cooperación entre los participantes.

En la segunda región seleccionada (Región N°2), se replicaría el programa establecido para la Región N° 1, pero construido con base en un sistema-producto distinto. (Sistema-Producto N°2).

Para lograr lo anterior, es fundamental contar con el compromiso de las autoridades locales, estatales y nacionales para generar las condiciones para la promoción y fomento de alianzas productivas. De esta forma, en los talleres, las autoridades deberán presentar los instrumentos y mecanismos con que cuentan para ponerlos a disposición de los agentes productivos interesados. Tanto en los talleres de identificación como los talleres de concertación participará las universidades seleccionadas para realizar los seminarios de capacitación, con el objeto de definir en forma precisa las necesidades de capacitación de los agentes productivos.

Seminarios de Capacitación: Estos cuatro (4) seminarios nacionales de capacitación (1por cada país) estarán orientados para capacitar capacitadores (funcionarios de instituciones públicas y agentes productivos de los sistemas-producto), en la promoción de alianzas productivas. Los temas a ser tratados deberán centrarse en técnicas organizacionales y de negociación para optimizar los vínculos con distintos agentes productivos en los sistemas-producto. Además, estos seminarios tratarán de varios aspectos relativos a la promoción y desarrollo de alianzas productivas.

Los encargados de elaborar el programa de capacitación deberán tener una participación activa en varias actividades del proyecto, sobre todo en las que se realicen con anterioridad a los seminarios. Esto, con el objetivo de adaptar los talleres a las necesidades de los participantes, y de mantener un dialogo continuo con el consultor nacional de manera de compatibilizar la promoción de alianzas con el taller de capacitación del mismo tema.

Estas actividades de capacitación serán realizadas en estrecha colaboración con los trabajos desarrollados por la FAO en temas tales como: procesos y gestión participación y fortalecimiento de vínculos agricultores-agronegocios, entre otros. El modelo de capacitación en esta etapa del proyecto TCP serviría de base para la fase de expansión del programa.

Conferencia Electrónica: Una vez finalizados los seminarios de capacitación, se realizará una conferencia electrónica a nivel regional, en la cual participarán técnicos del sector público de los cuatro (4) países asociados al proyecto incluyendo a los participantes de los seminarios de capacitación. El objetivo de este evento virtual será intercambiar con los demás países, conocimiento y experiencia sobre los instrumentos existentes en cada país para promover el desarrollo de alianzas productivas. La conferencia será organizada por los consultores nacionales y coordinada por el Consultor Principal. El evento se realizará bajo la modalidad de conferencia electrónica cerrada y tendrá una duración de dos (2) semanas.

Etapa III - Evaluación de resultados y elaboración de propuestas: (Mes 15- 16)

En la tercera etapa se sistematizarán las restricciones y los obstáculos identificados en la construcción de alianzas productivas, y se elaborarán propuestas técnicas y presupuestarias para la expansión del programa en Brasil, Chile, México y Perú. Estas propuestas se elaborarán con el compromiso que hay por parte de los gobiernos centrales y locales de crear las condiciones para la promoción de alianzas (p.ej. inversiones en infraestructura necesaria en zonas rurales) y acuerdos entre organizaciones campesinas y agronegocios (p.ej. servicios de asistencia técnica a las organizaciones para cumplir contratos).

El proyecto tendrá una duración de 16 meses. El plan detallado de trabajo será elaborado durante el primer mes y medio de operación del proyecto por el Consultor Principal, con la asesoría de los oficiales técnicos de RLC y de la sede de la FAO y en estrecha colaboración con las instituciones nacionales de contraparte. (Ver Cronograma de Actividades en el Anexo I)

V. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El proyecto contribuirá directamente a que los países participantes fortalezcan sus capacidades institucionales para facilitar y articular las diversas iniciativas de provisión de servicios y recursos existentes en apoyo a los agronegocios a través de alianzas productivas, en función de los intereses y demanda real de los productores agropecuarios. Esto aumentará la eficiencia y efectividad de todo el sistema agroalimentario lográndose un mayor impacto en la mejora de los servicios del sector.

El fortalecimiento de las capacidades nacionales se obtendrá mediante el trabajo conjunto de los consultores internacional y nacionales y profesionales de la FAO con los técnicos de las contrapartes y a través de actividades formales de capacitación (talleres de trabajo, seminarios de capacitación, foro) como las descritas en el plan de trabajo del proyecto.

VI. CONTRIBUCIÓN DE LA FAO

Servicios de personal

Consultores Nacionales.

- Un Consultor principal nacional radicado en el país sede, especialista en agronegocios, por un período de 11 meses, en dos misiones. Él será el responsable de coordinar todas las actividades del proyecto y deberá realizar una misión de asesoría técnica a cada país, con una duración de dos semanas cada una. Los términos de referencia del puesto y de las misiones, se encuentran en el anexo III.
- Cuatro (4) consultores nacionales, radicados en los países participantes, especialistas en agronegocios, por un período de 8 meses. Los términos de referencia del puesto se encuentran en el anexo IV.

Servicios de Supervisión Técnica

Los servicios técnicos de supervisión, las misiones de apoyo técnico y el seguimiento técnico del proyecto serán efectuados por los oficiales técnicos de la Rama Regional del Servicio de Gestión, Comercialización y finanzas agrícolas, AGSF (RLCA) y del Servicio de Instituciones Rurales y Participación, SDAR.

Los términos de referencia de los servicios técnicos y misiones de apoyo oficiales de RLCA y SDAR se incluyen en el anexo II.

Viajes Oficiales

- Las misiones de supervisión a Brasil, México y Perú serán realizadas por parte de los oficiales técnicos de FAO-RLC. La misión a Chile será realizada por oficial técnico de la sede (SDA). Cada misión tendrá cinco días de duración.
- Dos misiones de apoyo técnico del consultor principal, a cada uno de los países (Brasil, Chile, México y Perú). Cada misión tendrá seis (6) días de duración.
- Costos de desplazamiento de los consultores nacionales a la sede del proyecto (RCL) y para la organización y realización de los talleres de identificación, concertación y seminarios de capacitación en las regiones seleccionadas dentro de los cuatro países.

Contratos (hasta US\$60.000)

Se contratarán servicios técnicos especializados de universidades locales u otras agencias o institutos técnicos. Los servicios serán contratados a través de cartas de acuerdo por un monto aproximado de US\$ 15.000 para cada uno de los cuatro (4) países. Las cartas de acuerdo serán elaboradas por el consultor principal en colaboración con los equipos nacionales.

Las organizaciones contratadas deberán elaborar y desarrollar un programa de capacitación para capacitadores que beneficiará a funcionarios públicos y a participantes del sector privado, como las asociaciones de productores, cooperativas y otros agentes productivos de los sistemas-producto seleccionados.

Los temas deberán ser preparados en bases a módulos y deberán centrarse tanto en las técnicas organizacionales como de negociación, para optimizar los vínculos con distintos agentes productivos en los sistemas-producto. Asimismo, tratarán de varios aspectos relativos a la promoción y desarrollo de alianzas productivas.

Gastos Generales de Operación

Fondos necesarios para cubrir los costos relativos a la ejecución del proyecto, incluyendo las labores de soporte administrativo, impresión y distribución de los informes de los consultores, apoyo logístico del proyecto, y diseño e impresión de material informativo y de promoción (folletos, afiches). Además, está incluido el costo de la impresión de la relación final del proyecto según los reglamentos de la FAO.

Materiales y Suministros (hasta US\$4.800)

Fondos para la compra de papelería, material de oficina durante la realización de las misiones y las reuniones de trabajo programadas e indispensables para las actividades del proyecto por un período de 8 meses. (US\$150 x 8 meses x 4 países = US\$4.800)

Equipos (hasta US\$8.000)

Adquisición de 4 computadoras (Tipo PC), para los consultores nacionales de los cuatro países, con sus programas correspondientes, conexión a Internet, y cuatro impresoras.

Gastos Directos de Operación

Costos directos de la operación para cubrir algunos gastos relacionados con la operación del proyecto, calculados a partir de las tasas establecidas por la FAO.

Capacitación (hasta US\$52.800)

El monto desembolsado cubrirá el costo necesario para la organización de un total de 20 eventos, que corresponden a ocho (8) talleres de identificación, ocho (8) talleres de concertación y cuatro (4) seminarios de capacitación. Se cubrirá el costo de arriendo de salones, materiales de capacitación, visitas de campo, dietas y gastos de viaje de algunos participantes.

De manera general, se contempla la realización de las siguientes actividades en cada país participante:

- Ocho (8) talleres de identificación, (2 en cada país) de cuatro (4) días de duración para 30 participantes, organizado por los consultores nacionales con el apoyo de los equipos nacionales de trabajo. (US\$1.800 x 2 seminarios x 4 países = US\$14.400)
- Ocho (8) talleres de concertación, (2 en cada país) de cuatro (4) días de duración para 30 participantes, organizado por los consultores nacionales con el apoyo de los equipos nacionales de trabajo. (US\$1.800 x 2 seminarios x 4 países = US\$14.400)
- Cuatro (4) seminarios nacionales de capacitación, (1 en cada país) de 10 días de duración para 40 participantes, organizado por las organizaciones contratas a través de cartas de acuerdo (universidades locales, agencias especializadas o institutos técnicos. (US\$6.000 x 1 taller x 4 países = US\$24.000) La tipología de actividades consideradas y su duración se presentan el Anexo VI.

VII. INFORMES

1. Al finalizar el segundo mes del proyecto, el consultor principal deberá entregar un informe detallado del programa de actividades del proyecto. En el informe deberá incluir las regiones seleccionadas en cada país y la selección y justificación de las cadenas productivas en cada una de las regiones.
2. Al término de las misiones de apoyo a Brasil, Chile, México y Perú, el consultor principal presentará un informe describiendo el trabajo realizado, el cual incluirá los resultados, conclusiones y sus recomendaciones.
3. Después de concluidos los cuatro talleres de concertación, los consultores nacionales deberán presentar un informe con los resultados y una descripción detallada de las alianzas de cooperación entre los participantes.
4. Al finalizar el mes número doce del proyecto, los consultores nacionales deberán presentar un documento de avance con la metodología de promoción de alianzas productivas, la cual será publicada al finalizar el proyecto, en forma de un manual técnico.

5. Antes de finalizar su contrato los consultores nacionales deberán entregar el un documento con la propuesta técnica y presupuestaria con la fase de expansión del programa de promoción y desarrollo de alianzas productivas. En el documento deberán incluir la propuesta de designación de una instancia promotora de alianzas productivas, a cargo de una institución gubernamental.

6. Antes de finalizar su contrato, el consultor principal del proyecto presentará a la FAO, un borrador de la relación final del proyecto conforme a las directrices del Programa de Cooperación Técnica de la FAO.

Al término de los talleres de concertación, seminarios de capacitación y otras actividades, los consultores nacionales deberán presentar minutas o informes de campo para el seguimiento y evaluación de cada una de las actividades realizadas.

VIII. CONTRIBUCIÓN DE LOS GOBIERNOS

Los Gobiernos de Brasil, Chile, México y Perú a través de sus respectivos Ministerios de Agricultura y Ganadería, se comprometen a efectuar las siguientes contribuciones para el cumplimiento del proyecto:

- La designación de una contraparte nacional del proyecto, a tiempo completo, que será el responsable del apoyo en el país a los consultores nacionales y actuará como principal interlocutor del proyecto en su país.
- Proporcionar el apoyo logístico para la ejecución del proyecto, en el que se incluya espacio de oficina en cada uno de los cinco países para la operación del proyecto durante todo su periodo de ejecución, incluyendo cualquier otro servicio local necesario (fotocopiado, mensajería, correo, teléfono, fax).
- El transporte interno incluyendo viajes a las regiones involucradas en el proyecto para la contraparte nacional contratada por el gobierno.
- Con respecto a eventos tales como, seminarios de capacitación, talleres y reuniones de trabajo que se generen a través del proyecto, los gobiernos proporcionarán aulas, auditorios y salas de juntas apropiadas de acuerdo al evento de que se trate.
- Los Ministerios deberán asegurar el seguimiento y ejecución de las recomendaciones del proyecto.

PRESUPUESTO DE LA CONTRIBUCIÓN DE LA FAO AL PROYECTO
(en dólares E.E.U.U.)

Países: **Brasil, Chile, México y Perú**

Título del Proyecto: **Apoyo a la Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas**

Símbolo del Proyecto: **TCP/RLA/2905 (A)**

Cuentas	Descripción de los Insumos	Subcuenta	Cuenta Principal
5013	Consultores		119,152
5543	Consultores – Nacionales	119,152	
5014	Contratos		60,000
5650	Presupuesto Contratos	60,000	
5021	Viajes		35,250
5661	Viajes Oficiales dentro de los países	30,000	
5692	Viajes ATS	5,250	
5023	Capacitación		52,800
5920	Presupuesto de Capacitación	52,800	
5024	Equipo Fungible		4,800
6000	Presupuesto Materiales y Suministros	4,800	
5025	Equipo No Fungible		8,000
6100	Presupuesto Equipos	8,000	
5027	Servicios de Soporte Técnico		20,276
6116	Evaluación	1,000	
6121	Honorarios para Visitas de Campo por Oficiales Técnicos	13,160	
6122	Servicios Técnicos Standard Supervisados	4,800	
6123	Funciones Supervisadas de LTU	1,316	
5028	Gastos Operacionales		20,283
6300	Presupuesto Gastos Operacionales	20,283	
5029	Gastos de Apoyo		22,439
6118	Costos Directos de Operación	22,439	
Gran Total			343,000

ANEXOS DEL ACUERDO DEL PROYECTO

- 1) Cronograma de Actividades.
- 2) Términos de Referencia de las misiones de asesoría y supervisión de los Oficiales Técnicos de la FAO.
- 3) Términos de Referencia del consultor principal, encargado de la coordinación del proyecto, incluyendo la descripción de las calificaciones exigidas,.
- 4) Términos de Referencia de los cuatro consultores nacionales, para los países participantes, especialistas en economía agrícola y seguimiento de proyectos.
- 5) Términos de Referencia para el Personal de Contraparte.
- 6) Términos de Referencia del Programa de Capacitación sobre Promoción y Desarrollo de Alianzas Productivas

ANEXO I

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13	m14	m15	m16	Duración
PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PROYECTO																	
Elaboración Programa detallado de actividades del proyecto	■																1 mes
Identificación y Selección de Cadenas Productivas y regiones.		■															1 mes
Preparación del material y organización talleres y seminarios			■	■	■		■	■	■								6 meses
Talleres de Identificación y Concertación						■	■	■	■								4 días c/u
Documento de Alianzas Productivas desarrolladas en los talleres											■						0.5 meses
Elaboración de la Base de datos de Agronegocios						■	■	■	■	■							2.5 meses
Seminarios de Capacitación											■	■	■	■			40 días
Conferencia electrónica a nivel regional															■		0.5 meses
Elaboración Propuesta Reforzamiento Institucional (instancia promotora)													■	■			2 meses
Elaboración Propuesta de Expansión del proyecto														■	■		2.5 meses
	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13	m14	m15	m16	Duración
PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO																	
CONTRIBUCION DE LA FAO																	
Personal Nacional																	
Consultor Principal Nacional	■	■	■			■	■	■	■		■	■	■	■			11 meses
Consultores Nacionales - Bra, Chi, Méx, Per				■	■	■	■	■			■	■	■	■			8 meses
CONTRIBUCION DEL GOBIERNO																	
Consultores Nacionales (Contraparte) - Bra, Chi, Méx, Per	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	16 meses
CONTRATOS																	
Cartas de Acuerdo con instituciones Académicas - Capacitación								■	■	■	■						1 mes
Misiones - Servicios de Supervisión Técnica (RLC)																	
Misión de apoyo - Brasil			■														5 días
Misión de apoyo - México				■													5 días
Misión de apoyo - Perú					■												5 días
Misión de apoyo - Chile						■											5 días
Misiones de Asistencia Técnica (consultor principal)																	
Misiones de apoyo - Brasil			■													■	6 días c/u
Misiones de apoyo - México				■												■	6 días c/u
Misiones de apoyo - Perú					■											■	6 días c/u
Misiones de apoyo - Chile						■										■	6 días c/u
	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13	m14	m15	m16	Duración
INFORMES																	
1. Documento detallado de actividades del proyecto		■															
2. Informes de Misiones de Asistencia Técnica (Consultor Principal)				■	■	■	■										
3. Informe final con resultado de talleres de concertación														■		■	
4. Documento c/material didáctico s/Prom.Alianzas												■					
5. Documento con fase de expansión del programa de alianzas.														■			
6. Informe de Realización Final del proyecto de cooperación técnica																■	

ANEXO II

TÉRMINOS DE REFERENCIA - MISIONES DE SUPERVISIÓN DE LOS OFICIALES TÉCNICOS DE LA FAO.

Los oficiales técnicos realizarán cuatro (4) misiones de supervisión técnica, una a cada uno de los países participantes (Brasil, Chile, México y Perú) con un total de 20 días de duración. Las misiones a Brasil, México y Perú serán realizadas por técnicos de RLC y por técnicos de SDA para la misión a Chile.

Las actividades a realizarse serán las siguientes:

1. Revisar y discutir con el Coordinador Nacional y demás autoridades nacionales el cumplimiento y el estado de avance del plan de trabajo del proyecto y proponer los ajustes que se consideren necesarios.
2. Elaborar los términos de referencia detallados de las unidades de trabajo (consultor nacional y su contraparte del gobierno), con la colaboración del coordinador principal.
3. Discutir con las universidades o agencias encargadas de la capacitación y con los demás consultores, el contenido y los puntos principales de los seminarios de capacitación orientados a organizaciones de productores y a funcionarios del sector público, para contribuir en la preparación de los manuales técnicos.
4. Supervisar las actividades del proyecto orientadas al fortalecimiento de las organizaciones campesinas, la identificación de sus necesidades de capacitación y las estrategias para el desarrollo de alianzas productivas.
5. Supervisar la organización de los talleres locales de identificación/concertación y capacitación. Además, deberán participar en los talleres y presentar la experiencia de la FAO en la promoción de alianzas productivas.
6. Colaborar con el consultor principal en la preparación de un primer borrador de la Relación Final del proyecto de acuerdo con los requerimientos del Programa de Cooperación Técnica de la FAO.
7. Preparar el informe de la misión de acuerdo con los requerimientos del Programa de Cooperación Técnica de la FAO.

ANEXO III

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL CONSULTOR PRINCIPAL, ESPECIALISTA EN SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS (COORDINADOR DEL PROYECTO).

Duración: Once meses.

Lugar de Trabajo: Sede del Proyecto (Chile), con viajes a los países participantes e interior del país sede.

Requisitos: Especialista en formulación y evaluación de proyectos agropecuarios, planificación, administración de empresas agropecuarias o áreas afines. Con un mínimo de 5 años de experiencia profesional en proyectos en el área agrícola, gestión, desarrollo de agronegocios, y experiencia en el trabajo con organizaciones campesinas. Además, deberá tener conocimientos sobre el estudio de cadenas productivas y el desarrollo de alianzas estratégicas.

Bajo la supervisión técnica de AGSF, el consultor principal, actuará como coordinador y jefe del grupo de consultores nacionales en los cuatro países y será responsable de la ejecución general del proyecto y de la preparación de los informes de avance y del informe final de la cooperación. En particular tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Identificar candidatos, entrevistar y seleccionar a los otros consultores nacionales y al personal de apoyo e iniciar los trámites de contratación por parte de la FAO.
2. Preparar el programa de trabajo detallado para la ejecución del proyecto, en colaboración con las unidades de trabajo. Deberá definir las regiones participantes en cada país, las fechas de las actividades y la composición de las misiones técnicas que visitarán el país.
3. Revisar la identificación y selección de sistemas-producto para cada una de las regiones participantes. Ésta será realizada en base a una revisión bibliográfica que incluye estudios de cadenas productivas que han sido elaborados por RLC y la sede de la FAO.
4. Seleccionar instituciones académicas y elaborar las Cartas de Acuerdo con las instituciones encargadas de desarrollar el plan de capacitación, con la colaboración de los Oficiales de RLC.
5. Coordinar en cada una de las regiones participantes, a través de las unidades de trabajo, la realización de un mapeo y caracterización de las iniciativas públicas y privadas que promueven el desarrollo de alianzas productivas en agronegocios y brindan servicios (información, inteligencia de mercados, capacitación técnica, desarrollo de capacidades empresariales, etc.) o disponen de recursos financieros para ello. Esto se traducirá en una base de datos confeccionada por las unidades de trabajo en sus respectivos países.
6. Establecer los mecanismos necesarios para el desarrollo de un diálogo continuo y la búsqueda de complementariedades entre todas las iniciativas existentes en el desarrollo de alianzas productivas, con instancias públicas, privadas y con las organizaciones de productores, de manera de poder lograr en los talleres de concertación, la identificación clara de las necesidades de capacitación y obtener resultados concretos en cuanto al desarrollo de agronegocios.
7. Coordinar la conferencia electrónica regional con el apoyo de los consultores nacionales.

8. Proponer a los Ministerios de Agricultura y Ganadería la designación de una instancia promotora de alianzas productivas junto con mecanismos y acciones específicas en la en el tema, lo cual incluirá una capacitación de los funcionarios públicos.
9. Preparar informes trimestrales de avance y coordinar la preparación del informe final de la cooperación.

ANEXO IV

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LOS CUATRO CONSULTORES NACIONALES, ESPECIALISTAS EN AGRONEGOCIOS, EN LAS UNIDADES DE TRABAJO EN BRASIL, CHILE, MÉXICO Y PERÚ.

Duración: Ocho meses.

Lugar de Trabajo: Brasil, Chile, México y Perú, con viajes al interior de sus países a las regiones participantes en el proyecto.

Requisitos: Ingeniero agrónomo, economista agrícola o administrador de empresas con experiencia en agronegocios y en la ejecución de proyectos agrícolas.

Bajo la coordinación del Consultor Nacional Principal y la supervisión técnica de AGSF, los consultores Nacionales que junto con sus contrapartes del gobierno conformarán las unidades de trabajo en sus respectivos países, serán los encargados de gestionar las actividades planteadas en el proyecto y tendrán las siguientes responsabilidades:

1. Apoyar al consultor principal en la preparación del programa de trabajo detallado para la ejecución del proyecto, incluyendo las fechas de los talleres de concertación y de capacitación y la planificación de los viajes al interior del país.
2. Elaborar una base de datos de entidades locales y nacionales vinculadas a los agronegocios. Durante su desarrollo se deberá identificar oportunidades y fuentes de financiamiento, instituciones de asistencia técnica y empresas privadas clasificadas por sistemas-producto.
3. Organizar cuatro talleres de Identificación/Concertación, correspondientes a los eventos en cada una de las regiones y sistemas-producto definidos y elaborar un informe con los resultados de cada uno.
4. Dar seguimiento al programa establecido en las cartas de acuerdo y que se refiere a organizar y coordinar en conjunto con universidades o agencias encargadas del plan de capacitación, los seminarios de capacitación para organizaciones de productores, y los seminarios de capacitación para funcionarios públicos.
5. Organizar una conferencia electrónica en coordinación con el Consultor Principal.
6. Elaborar una propuesta técnica y presupuestaria, específica para cada país, para la puesta en marcha de la fase de expansión del programa a través de la instancia promotora de Alianzas Productivas.
7. Desarrollar una metodología de promoción de alianzas productivas en agronegocios, la cual deberá ser validada con las personas y empresas privadas de la región. Posteriormente deberá ser publicada como un manual técnico de promoción de alianzas productivas.

Los consultores nacionales deberán desarrollar un diálogo continuo con todas las iniciativas existentes en el desarrollo de alianzas productivas, con instancias públicas, privadas y con las organizaciones de productores, para lograr una participación activa de todos los sectores.

ANEXO V

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL PERSONAL DE CONTRAPARTE EN BRASIL, CHILE, MÉXICO Y PERÚ

Duración: 16 meses.

Lugar de Trabajo: Países participantes (Brasil, Chile, México y Perú), con viaje a las regiones involucradas en el proyecto.

Requisitos: Especialista en identificación y formulación de proyectos de inversión pública, con estudios universitarios de grado de licenciado o equivalente, con experiencia en administración pública.

Las contrapartes conformarán las unidades nacionales de trabajo en sus respectivos países en conjunto con el consultor nacional. Serán los encargados de vincular las actividades del proyecto con el gobierno y tendrán las siguientes responsabilidades:

1. Identificar y seleccionar los sistemas-producto específicos en las dos (2) regiones participantes en cada país, para su posterior revisión por el consultor principal.
2. Fomentar un dialogo continuo entre los consultores nacionales y las instituciones del gobierno y del sector privado en el desarrollo de alianzas productivas, a nivel nacional y local.
3. Participar en el desarrollo y organización de los cuatro talleres de identificación/concertación y seminarios de capacitación.
4. Apoyar al consultor nacional en la elaboración de la propuesta para la puesta en marcha de la fase de expansión del programa a través de la instancia promotora de alianzas productivas.

ANEXO VI

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE ALIANZAS PRODUCTIVAS

Objetivo:

Preparar funcionarios de organismos públicos y privados (gerentes, representantes y directivos de las organizaciones campesinas y pequeñas empresas agrícolas) en las áreas de fortalecimiento organizacional y negociación y la promoción de alianzas productivas.

Actividades:

El seminario tendrá una duración de cuatro (4) días y se realizará a un grupo de 40 funcionarios seleccionados conjuntamente entre el Consultor Principal y las autoridades nacionales contrapartes del proyecto de cada país.

La organización contratada para elaborar y desarrollar los módulos de capacitación, realizará las siguientes actividades: Organizar el seminario de capacitación, en coordinación con el consultor nacional.

1. Participar en los talleres de identificación y de concertación realizados anteriormente, de manera de definir en forma más exacta las necesidades de capacitación de los participantes.
2. Diseñar y desarrollar un plan de capacitación con la preparación de material de capacitación en formato de módulos, teniendo como temas principales; el fortalecimiento y desarrollo organizacional, destrezas y técnicas de negociación, así como estrategias de promoción de alianzas productivas.
3. Apoyar a los consultores nacionales en la selección de los participantes. Además, deberá preparar y distribuir material impreso y electrónico de los documentos sobre alianzas productivas que serán objeto del seminario.
4. Organizar los seminarios de capacitación, con la colaboración del consultor nacional.
5. Elaboración y distribución de las memorias del seminario y asesoría para la réplica de seminarios similares a través de la fase de expansión del programa.

Participantes:

Funcionarios públicos del Ministerio de Agricultura y del sector privado relacionados con los sistemas-producto cuyo trabajo esté relacionado a organizaciones campesinas a nivel local y nacional.

Representantes de las empresas campesinas, organizaciones de productores y cooperativas agrícolas participantes en el proyecto. Se estima la participación de 40 capacitandos en el seminario.

Capacitadores:

Los capacitadores serán preferencialmente profesores o docentes con experiencia en capacitación para capacitadores. Los capacitadores deberán ser especialistas en agronegocios

y en metodologías de capacitación a adultos. El plan de capacitación contará con el apoyo del consultor nacional y del consultor principal.



DISPOSICIONES GENERALES

1. El logro de los objetivos establecidos para el proyecto será de responsabilidad conjunta del Gobierno y de la FAO.
2. Como parte de su contribución al proyecto, el Gobierno accederá a proporcionar los servicios de personal nacional capacitado en número suficiente, así como los edificios, instalaciones de capacitación, equipo, transporte y demás servicios locales necesarios para la ejecución del proyecto.
3. El Gobierno otorgará autoridad para la ejecución del proyecto en el país a un organismo oficial, que constituirá el núcleo de cooperación con la FAO en su ejecución, y asumirá la responsabilidad del Gobierno a este respecto.
4. El equipo, los materiales y los suministros adquiridos para el proyecto con cargo a los fondos del Programa de Cooperación Técnica pasarán a ser propiedad del Gobierno inmediatamente después de su llegada al país, a menos que en el acuerdo se especifique de otra manera. El Gobierno garantizará que dicho equipo, materiales y suministros estén en todo momento a disposición del proyecto y que se adopten las medidas necesarias para custodiarlos, mantenerlos y asegurarlos. Los vehículos y las computadoras personales seguirán siendo propiedad de la FAO, a menos que se especifique de otra manera en el acuerdo.
5. Con sujeción a las disposiciones de seguridad vigentes, el Gobierno proporcionará a la FAO y a su personal del proyecto los informes, cintas grabadas, registros y cualesquiera otros datos pertinentes que puedan ser necesarios para la ejecución del proyecto.
6. La selección del personal de la FAO participante en el proyecto o de otras personas que presten servicios por cuenta de la FAO en relación con el mismo, así como la de los participantes en los cursos de capacitación, estará a cargo de la FAO, previa consulta con el Gobierno. Para conseguir una ejecución rápida del proyecto, el Gobierno se comprometerá a acelerar al máximo los trámites de aceptación del personal de la FAO y de otras personas que presten servicios en representación de la FAO y, en la medida de lo posible, dispensará del requisito de aceptación al personal de la FAO contratado por un plazo corto.
7. El Gobierno aplicará a la FAO, a sus propiedades, fondos y bienes y a su personal las disposiciones de la Convención sobre Prerrogativas e Inmunidades de los Organismos Especializados. Salvo que el Gobierno y la FAO convengan otra cosa en el acuerdo del proyecto, el Gobierno concederá, a efectos de la ejecución del proyecto, las mismas prerrogativas e inmunidades estipuladas en la Convención a todas las demás personas que presten servicios por cuenta de la FAO en relación con la ejecución del proyecto.

8. Con vistas a una ejecución rápida y eficaz del proyecto, el Gobierno otorgará a la FAO, a su personal y a todas las demás personas que presten servicios por cuenta de la FAO las facilidades necesarias, en particular:

- i) la expedición rápida y gratuita de cualquier visado o permiso necesario;
- ii) todos los permisos necesarios para la importación y, cuando proceda, la exportación posterior, del equipo, materiales y suministros necesarios para el proyecto y la exención del pago de todos los derechos de aduana y otros gravámenes o impuestos relacionados con dicha importación o exportación;
- iii) la exención del pago de cualquier impuesto sobre la venta u otros gravámenes sobre la compra local de equipo, materiales y suministros que se utilicen en el proyecto;
- iv) el pago de los gastos de transporte en el país, con inclusión de la manipulación, el almacenamiento, los seguros y todos los demás costos correspondientes con respecto al equipo, materiales y suministros que se utilicen en el proyecto;
- v) el tipo de cambio oficial más favorable;
- vi) asistencia al personal de la FAO, en la medida de lo posible, para obtener alojamiento adecuado;
- vii) todos los permisos necesarios para la importación de bienes propiedad de funcionarios de la FAO o destinados a su uso personal, o de cualquier otra persona que preste servicios por cuenta de la FAO, así como para la exportación posterior de esos bienes;
- viii) el despacho rápido de aduanas del equipo, materiales, suministros y propiedades mencionados en los apartados ii) y vii) supra.

9. El Gobierno se ocupará de las reclamaciones de terceros contra la FAO o su personal o contra cualquier persona que preste servicios por cuenta de la FAO, y los declarará inmunes con respecto a cualesquiera reclamaciones o responsabilidades derivadas del proyecto, a menos que el Gobierno y la FAO convengan en que la reclamación o la responsabilidad se basa en una negligencia grave o una conducta impropia por parte de las personas mencionadas.

10. Entre las personas que presten servicios por cuenta de la FAO mencionadas en los párrafos 6-9 se incluirá toda organización, empresa o entidad de otro tipo que la FAO pueda designar como participante en la ejecución del proyecto.