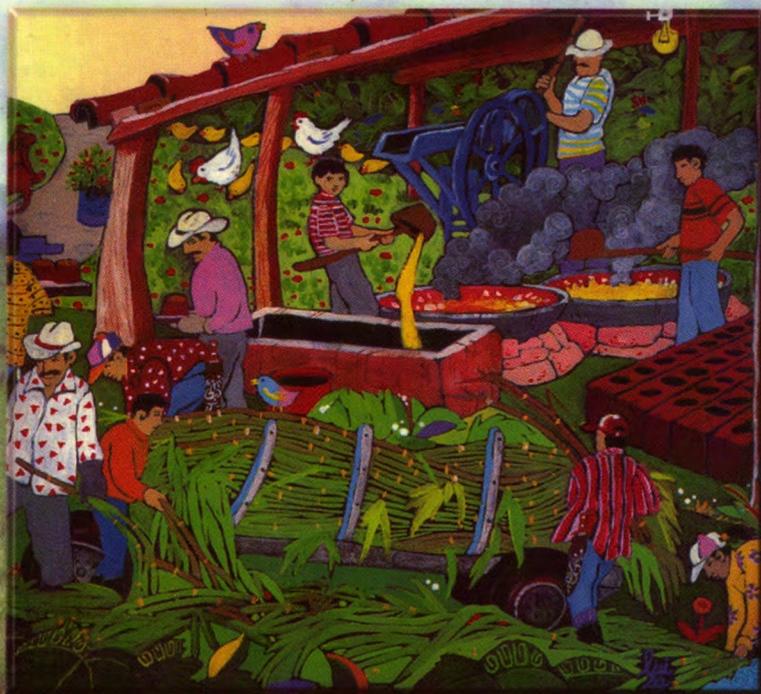




PLANIFICACION ESTRATEGICA DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE 1999 - 2004



prodar 

CA
ODAR
AR-8
99
N-9268

SERIE DE ESTUDIOS DE AGROINDUSTRIA RURAL

Digitized by Google

8





PLANIFICACION ESTRATEGICA DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE 1999 - 2004



prodar 

SERIE DE ESTUDIOS DE AGROINDUSTRIA RURAL

2011
PR-8
1999
414-1268

CONTENIDO

<i>LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS</i>	5
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	7
<i>A) INTRODUCCIÓN</i>	9
1. Antecedentes	9
2. Objetivos del proceso	10
3. Participantes	10
4. Metodología de trabajo	10
<i>B) RESULTADOS DEL PROCESO</i>	11
1. Definiendo el carácter de la Planificación Estratégica	11
2. Diagnóstico Estratégico	11
3. ¿Hacia dónde debe ir el PRODAR?	19
4. ¿Formulación del Plan Estratégico	20
5. Organización para la ejecución	40
<i>ANEXOS</i>	
Anexo 1. LISTA DE PARTICIPANTES	1
Anexo 2. ANALISIS FODA DEL PRODAR	5
Anexo 3. MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PRODAR (MPP)	12
Anexo 4. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO DE LAS REDES DE PRODAR	17

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AIR	:	Agroindustria rural
ALC	:	América Latina y el Caribe
BID	:	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	:	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CIAT	:	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIID	:	Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo
CIRAD	:	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo
CONDESAN	:	Consortio de Desarrollo Sostenible de los Andes
CORPOICA	:	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
CREA	:	Centro Regional Andino del IICA
IICA	:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
FAO	:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIAR	:	Fondo de Investigación de la Agroindustria Rural
FIDA	:	Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOMRENA	:	Fondo para el Manejo Sostenible de los Recursos Naturales
FONTAGRO	:	Fondo de Investigaciones en Tecnología Agropecuaria
JIA	:	Junta Interamericana de Agricultura
MER	:	Micro-Empresa Rural
MPP	:	Matriz de Planificación del Programa
PE	:	Planificación Estratégica
PROCIANDINO	:	Programa Cooperativo de Investigación y Transferencia de Tecnología para la Subregión Andina
PROCISUR	:	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur
PRODAR	:	Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe
REDAR	:	Redes Nacionales de Agroindustria Rural
SIAL	:	Sistemas Agroalimentarios Localizados
SIHCA	:	Sistema Hemisférico de Capacitación
UNIVALLE	:	Universidad del Valle, Colombia



RESUMEN EJECUTIVO

1. El Proceso de planificación estratégica del Programa de Desarrollo Agro-industrial Rural para América Latina y el Caribe, PRODAR, se orientó hacia las siguientes tareas: (i) Definir los propósitos fundamentales, misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción a partir de un diagnóstico estratégico (ii) elaborar un Documento-informe con los resultados de la planificación estratégica y la matriz de planificación del Programa para los próximos 5 años.
2. Para cumplir dichos objetivos se realizó una revisión de documentos básicos relativos a la constitución del PRODAR y al desarrollo de las principales actividades del Programa en sus 10 años de operación. Desde el punto de vista metodológico se realizaron tres fases: (i) fase pre-taller, de recopilación de información y diseño de la metodología a ser desarrollada durante el proceso; (ii) Taller de Planificación Estratégica que se realizó en las instalaciones del CIAT de la ciudad de Cali entre el 5 y el 7 de Marzo de 1999, con la participación de 30 miembros muy destacados pertenecientes a las redes nacionales, a los usuarios y a los organismos de cooperación que apoyan el Programa; (iii) Reunión posttaller con un pequeño grupo de personas fuertemente implicadas en la marcha del PRODAR, orientada a complementar y afinar algunos aspectos de la Planificación del Programa y a elaborar los principales elementos requeridos para la formulación de un proyecto de apoyo, a ser financiado por el CIID de Canadá.
3. El evento clave del proceso fue el Taller de Planificación Estratégica dada la importante participación de los miembros del PRODAR a todos los niveles.
4. Los principales resultados del proceso de planificación estratégica son los siguientes: (i) actualización del análisis del contexto interno y externo de PRODAR a través de la técnica FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas); (ii) reformulación de la misión y de la visión que han de regir el quehacer del Programa durante los próximos 5 años; (iii) propuestas de cambio institucional a nivel de PRODAR y de las REDAR y en las áreas de investigación, capacitación, comercialización, información/difusión, cooperación horizontal y diálogo de políticas; (iv) elaboración de una matriz de planificación del Programa que contiene los elementos centrales del ejercicio realizado.
5. Se acordaron las siguientes propuestas de cambio institucional: (i) redefinición de la estructura y de la organización interna del PRODAR que se hace más democrático, incorpora plenamente a los productores organizados y se transforma en una instancia de intercambio manejada por las propias redes y el sector de las AIRs; (ii) creación de una Junta Directiva, presidida por el IICA, que estará en manos de los asociados, y fijará las políticas y estrategias principales; (iii) conformación de una Secretaría Ejecutiva que actuará como órgano ejecutor; (iv) constitución de un Grupo Técnico de Apoyo, de naturaleza flexible, que atenderá las demandas de apoyo de las redes nacionales; (v) revisión de la naturaleza y de las competencias de los Coordinadores Regionales; (vi) desarrollo progresivo de una nueva figura institucional, tipo Fundación, que hará más sostenible al PRODAR, ampliando su base social.
6. Los cambios a implementar en la parte operacional son: (i) fortalecer de manera vigorosa a las redes nacionales y a otras formas de organización de las AIR que se quieran asociar al movimiento; (ii) vincular de manera progresiva pero con decisión a los productores organizados; (iii) estimular la formación de redes temáticas de cobertura regional; (iv) consolidar un mecanismo de difusión

interesante para las AIR, basado en el PRODARNET; (v) reorientar la investigación hacia los sistemas agroalimentarios localizados, SIAL, incluyendo temas cercanos a las preocupaciones de los productores como el crédito, la organización empresarial, etc.; (vi) fortalecer mecanismos de promoción de la comercialización de las AIRs (sobre todo información de mercados) aprovechando las ventajas comparativas del hemisferio en el mercadeo de productos promisorios; (vii) activar con mayor determinación y persistencia los mecanismos de cooperación horizontal y de asistencia técnica entre redes y organizaciones

afiliadas; (viii) vincularse de manera más pro-activa a las instancias de concertación de políticas y programas en favor de las AIRs, a nivel del hemisferio; (ix) reorientar los programas de capacitación en función de las necesidades y demandas de los productores

7. El apoyo a la consolidación de las redes nacionales incluirá un esfuerzo importante de acompañamiento en la búsqueda de recursos para su funcionamiento, que incluyan la preinversión y mantengan el mecanismo de los Fondos Competitivos.

A) INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

El **PRODAR**, creado en 1989, promueve, apoya y contribuye a fortalecer la agroindustria rural de la región, así como el entorno institucional y político relacionado con ella, considerando a esa actividad como medio para fortalecer el grado de vinculación de la producción campesina con los mercados y de coadyuvar a mejorar el bienestar rural.

El programa está dirigido a la agroindustria rural por su capacidad de generar y retener valor agregado en productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias y acuícolas, a través de actividades como selección, clasificación, almacenamiento, conservación, transformación, empaque, transporte y comercialización.

El **PRODAR** actúa con base en redes nacionales de AIR, denominadas REDAR, a las cuales se vinculan entidades gubernamentales y no gubernamentales promotoras de desarrollo, institutos de investigación, universidades y organizaciones de productores interesados en el tema.

Al cumplir sus 10 años, **PRODAR** aprovechó la finalización del tercer proyecto de apoyo al Programa para emprender, a instancias del CIID, uno de sus patrocinadores, un proceso de planificación estratégica con la participación de todos los socios involucrados, a fin de asegurar una nueva fase mucho más cercana a las preocupaciones de los clientes, socios y beneficiarios.

La planificación se enfocó como un proceso a ser desarrollado en tres etapas o momentos, así :

1. Fase pre-taller de recolección de información necesaria para la implementación del proceso, análisis de participantes e hipótesis centrales, realización de la programación específica, selección de participantes, etc.
2. Taller de Planificación. El Taller fue el momento culminante del proceso. Este fue realizado en las instalaciones del CIAT, centro de investigación asociado al **PRODAR**, del 3 al 5 de Marzo de 1999 y contó con una amplia participación de miembros del **PRODAR**.
3. Reunión posttaller, orientada a profundizar y afinar la Matriz de Planificación del **PRODAR** y complementar algunos requerimientos necesarios para la elaboración del proyecto a ser presentado al CIID de Canadá.

El presente documento recoge los diferentes momentos del proceso haciendo énfasis en los contenidos específicos de la Planificación.

El **PRODAR** contó con el apoyo del Consultor Colombiano Sr. Aldo Cardona con amplia experiencia en Planificación del Desarrollo Rural en América Latina, para las tareas de diseño metodológico, conducción del Taller y elaboración del informe final. El Director Ejecutivo y el Coordinador de la zona andina prestaron una importante contribución en los aspectos técnicos y metodológicos y asumieron toda la responsabilidad de la coordinación general que hizo posible el desarrollo de todo el proceso y la presencia de una importante, comprometida y representativa participación de los miembros de la Red.

2. OBJETIVOS DEL PROCESO

Se fijaron los siguientes objetivos para los diversos momentos del proceso :

1. **Objetivos y resultados esperados del taller**
 - Discutir la visión y misión del Programa
 - Establecer las bases de un plan estratégico para los próximos 5 años

que contenga elementos para definir futuros proyectos : matriz de planeación viable y preparación del proyecto CIID de Canadá (actividades, criterios de asignación de recursos, etc.)

2. Objetivos y resultados postaller

- Definir la matriz de planeación de PRODAR para 5 años
- Formular el proyecto de apoyo al programa que financiará el CIID por un periodo de tres años en etapa muy avanzada

3. Final del proceso

- Documento acabado de PE
- Documento proyecto a presentar al CIID y al IICA
- Portafolio de ideas de proyectos

3. PARTICIPANTES

El Taller contó con la presencia de 30 participantes que se pueden agrupar en tres categorías : (i) representantes de las redes, (ii) usuarios de PRODAR y (iii) representantes de los organismos cooperantes: CIRAD de Francia, CIID de Canadá, IICA, CIAT, CIP/CONDESAN, PROCIANDINO. El grupo se completó con el Director Ejecutivo del PRODAR, el Coordinador del área andina y el Facilitador.

El anexo 1 contiene la lista de participantes y sus principales datos de referencia.

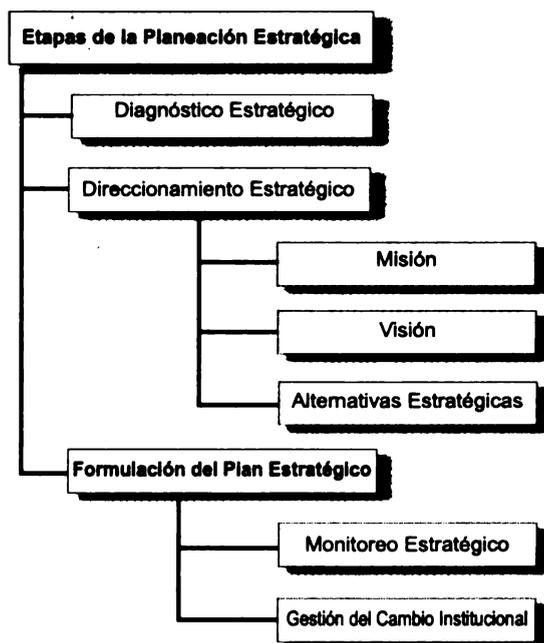
En la reunión postaller participaron los coordinadores de los grupos de trabajo, los Directivos del PRODAR y el Facilitador. Los miembros del CIID participaron principalmente en la discusión de la nueva estructura del Programa y en los contenidos del proyecto a ser financiado por dicha agencia de cooperación al desarrollo.

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la ejecución de la Planificación Estratégica se siguieron las etapas pre-taller, taller y postaller ya mencionadas.

Las diferentes fases de la PE al igual que todas las demás actividades del evento se realizaron mediante la metodología de «Taller» en la cual los participantes fueron los actores principales de un proceso de construcción colectiva con base en el diseño metodológico previsto.

Se trabajó siguiendo los criterios y procedimientos de la metodología participativa para lo cual se conformaron grupos que elaboraron los diversos aspectos relativos a las líneas de trabajo (capacitación, investigación, difusión-información, comercialización, cooperación horizontal y diálogo de políticas) a la institucionalidad de PRODAR y de las redes nacionales.



Como apoyo a la coordinación principal del evento se nombraron coordinadores de grupo, personas con amplia experiencia en el PRODAR y con buen manejo de técnicas de animación y de los aspectos operacionales del Programa que estuvieron animando de manera permanente el trabajo grupal.

Se manejó la técnica de la visualización móvil (tarjetas) que permite que se recojan las ideas de todos los participantes. La labor de los grupos fue orientada a través de «hojas de trabajo» que ayudaron a precisar las tareas y contribuyeron eficazmente al logro de los resultados.

B) RESULTADOS DEL PROCESO

1. DEFINIENDO EL CARÁCTER DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se convino en adoptar la siguiente definición de la Planificación estratégica como punto de partida orientador de todo el proceso :

*«Se entiende la PE como un proceso mediante el cual una organización define su **visión de largo plazo** y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de la influencia que el entorno produce sobre la institución, programa o proyecto. Supone la participación activa de los actores, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, y su revisión y ajuste periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio» (Serna, 93).*

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El Diagnóstico estratégico comprende:

Revisión de los elementos del entorno (socio-político, económico, institucional, cultural, ambiental, etc.)

Análisis del contexto interno, del cual se derivan fortalezas y debilidades.

Análisis del contexto externo, del cual se derivan oportunidades y amenazas.

Este análisis proporciona el perfil de capacidad interna del Programa.

1. Una mirada al entorno del PRODAR

Las modificaciones del entorno, siempre cambiante en nuestros países,

constituyen una fuente permanente de reordenamiento institucional y operacional. Estos cambios actúan como oportunidades o como amenazas para las organizaciones en general.

Para el análisis del entorno hemisférico y de su influencia sobre el desarrollo futuro de las AIR y, en consecuencia del PRODAR se acogieron las conclusiones a las que se había llegado sobre el tema en el Taller de Sistematización de la Oferta de Capacitación en AIR para América Latina, celebrado en Cali en Agosto de 1998.

Como se observa en el cuadro incluido a continuación, las megatendencias que prevalecen claramente en la actualidad en las áreas política, económica, tecnológica, ecológica y social, son las siguientes :

Política	• Democratización
Económica	• Globalización
Tecnológica	• Desarrollo de la informática • Biología • Automatización • Sociedad del conocimiento
Ecológica	• Búsqueda de la sostenibilidad valorización de los productos naturales
Social	• Urbanización • Papel de la mujer • Migración • Movilidad global • Aumento de la pobreza global

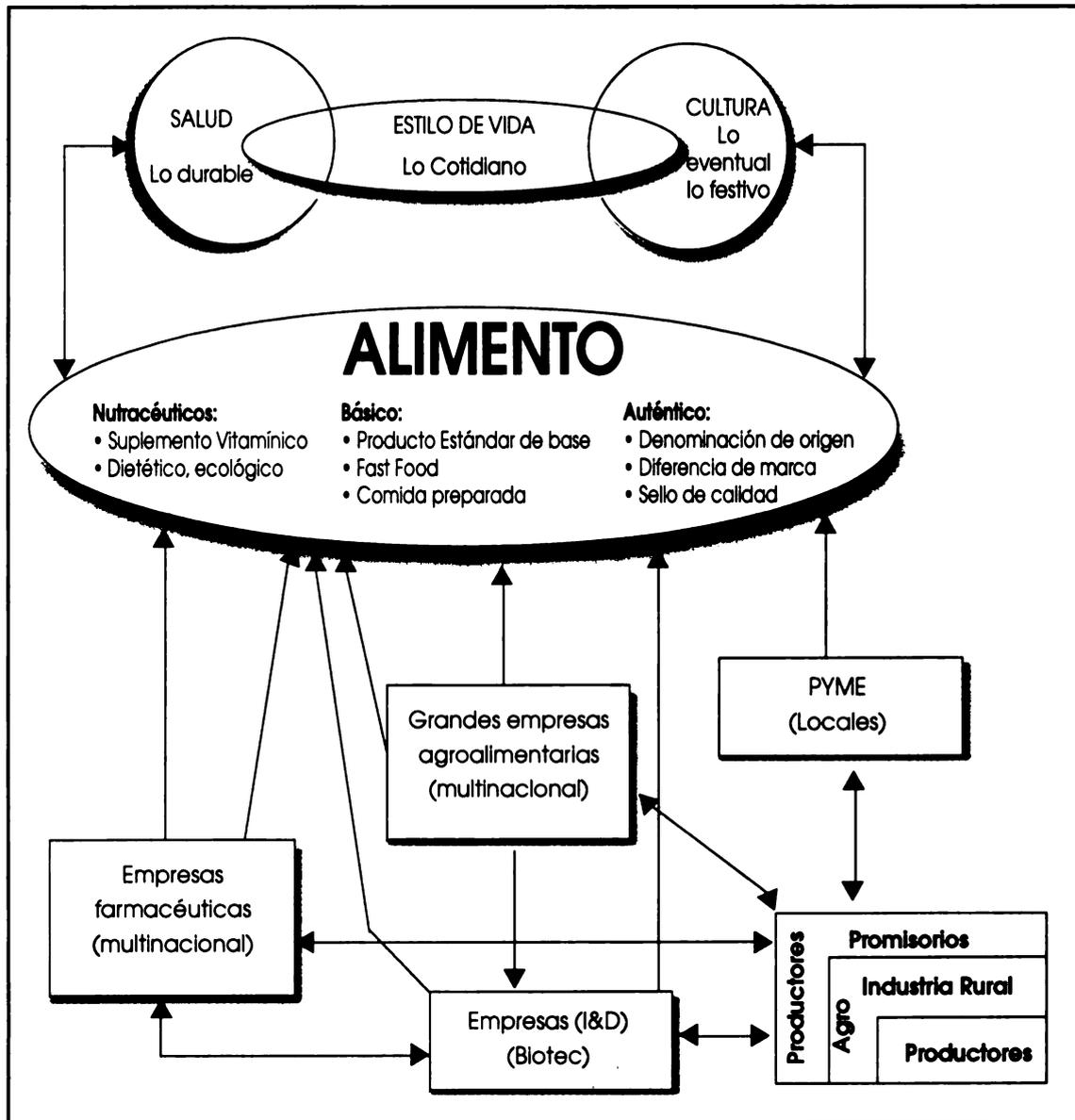
El cuadro que aparece a continuación muestra además las diversas manifestaciones de las megatendencias, sus efectos sobre la agricultura ampliada y sobre las AIRs en particular, configurando así futuros escenarios, si se mantienen las actuales tendencias.

MEGATENDENCIAS

AREA	MEGATENDENCIA	MANIFESTACION	EFECTOS SOBRE AGRICULTURA AMPLIADA	EFECTOS SOBR LA AIR
POLITICA	• Democratización	• Equidad • Participación • Descentralización • Autonomía	• Desarrollo Microregional • Desprotección estatal • Apoyo sujeto al mercado • Incertidumbre	• Interacción con agroindustria rural • Enfoque empresarial • Efecto negativo del enfoque de mercado
ECONOMIA	• Globalización	• Bloques económicos • Apertura comercial • Nueva legislación • Concentración económica	• Competitividad • Enfoque hacia la demanda • Nuevas barreras • Proteccionismo	• Nuevas exigencias y normas de calidad (ISO-HACCP) • Preparación para la comercialización • Competencia desigual
TECNOLOGIA	• Informática • Genética • Automatización • Conocimiento	• Electrónica y microcomputación • Espacios de trabajo reducidos • Ingeniería genética • Conocimiento como factor productivo • Interacción información-comercio	• Informática en la gestión empresarial • Dinámica de mercados ágil • Aplicación de nuevas tecnologías • Mejoras en presentación y manejo de productos • Capacitación integral	• Nuevos perfiles ocupacionales • Nuevos enfoques de capacitación • Competencia desigual • Dependencia de información comercial • Avanzada tecnología en procesamiento de alimentos
ECOLOGIA	• Sostenibilidad • Valorización de productos naturales	• Procesos y tecnologías limpias • Nuevos condicionantes para el comercio	• Biodiversidad • Sistemas de certificación y normalización	• Fuentes alternativas de energía • Aprovechamiento de subproductos • Nuevos mercados (Productos orgánicos) • Nuevos enfoques y logística de distribución
SOCIEDAD	• Urbanización • Valorización del papel de la mujer • Migración y movilidad global • Mayor pobreza	• Disminución de mano de obra rural • Nuevos hábitos alimenticios • Mayor interés en salud y nutrición • Nueva relación rural-urbana • Interés por reducción de pobreza	• Políticas con perspectiva de género • Agricultura campesina en riesgo • Seguridad alimentaria	• Mujer empresaria • Tecnologías adecuadas • Nuevos productos • Nuevos segmentos de mercado • Diversidad de la demanda • Agroecoturismo • AIR y MER contra la pobreza • Menos poder adquisitivo

Un gráfico final adaptado de Rastoin J.L. (1994) ilustra las grandes tendencias mundiales de tipo alimentario, que se orientan a la búsqueda de lo durable (la salud), lo cotidiano (estilo de vida) y lo eventual o festivo (cultura). La figura muestra como dichas tendencias están

llevando a un nuevo mapa agroalimentario mundial. En dicho escenario los pequeños productores y empresarios pueden encontrar nuevos nichos de mercado en especial para los productos exóticos, ya que lo cotidiano está dominado por los productos rápidos.



El análisis del **contexto interno** del **PRODAR**, que define el perfil de capacidad institucional, en términos de fortalezas y debilidades y el análisis del **contexto externo**, expresado en términos de oportunidades y amenazas,

arroja los resultados que se incluyen a continuación.

El Anexo 2 recoge de manera sintética los resultados principales del diagnóstico estratégico realizado durante el Taller.

EL CONTEXTO INTERNO :

Redes o s del	
<p>A nivel institucional</p> <ul style="list-style-type: none">· Posicionamiento del tema AIR a nivel hemisférico. PRODAR es referencia principal en desarrollo rural y en AIR· Establecimiento de redes nacionales en 15 países· Experiencia consolidada y continuidad· Flexibilidad del sistema· Credibilidad y capacidad de convocatoria· Interés de las redes en mejorar su accionar y la vinculación de productores organizados· Influencia en políticas de Desarrollo Rural· Experiencia diferenciada y aprovechable de PRODAR en las regiones· La mayoría de las redes cuenta con un marco regulatorio (reglamento interno y/o personería jurídica)	<p>A nivel institucional</p> <ul style="list-style-type: none">· Debilidad de los sistemas de participación de redes y socios· Falta de claridad en la institucionalidad de PRODAR y de las redes nacionales· Falta de recursos humanos y financieros· No funciona el Comité de Patrocinadores· Poca transferencia y difusión de la capacidad institucional.· Poco fomento de la cooperación inter-redes· Poco compromiso de los miembros en general· Falta de planificación del trabajo y definición de la organización para su ejecución· Poco énfasis en temas estratégicos (crédito, organización)· Poca participación de los productores· Falta de consolidación y continuidad de las iniciativas· Falta un código de derechos y deberes
<p>A nivel operacional</p> <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none">· Disponibilidad de recursos en las instituciones para capacitación· Oferta diversificada y amplia en temas de capacitación para las AIR	<p>A nivel de las líneas de trabajo</p> <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none">· Desarrollo desigual a nivel de regiones y redes· Recursos financieros insuficientes· Dispersión y duplicidad de ofertas de capacitación· Falta de seguimiento a los temas de capacitación· Instructores poco actualizados en temas y metodologías que logren mayor transferencia y aplicabilidad de los conocimientos

<p>Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existe soporte para la investigación del fondo FIAR y de otros fondos como Fontagro y el Fondo para donaciones menores · Hay receptividad a las propuestas de investigación · Los resultados de las investigaciones son confiables <p>Cooperación horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existe voluntad de compartir conocimientos al interior y con otras redes <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existe un conjunto de mecanismos e instrumentos valiosos de información, difusión e intercambio de información sobre el tema de las AIR (PRODARNET, boletines, documentos, eventos, etc) · Se cuenta con apoyo internacional de tipo financiero y técnico 	<p>Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Limitada participación Intersectorial a nivel nacional en materia de investigación. Falta de estrategia hemisférica y regional en la materia · Poca vinculación de la investigación con la actividad empresarial (Crédito, mercadeo; cadenas productivas, generación y transferencia de tecnología de uso inmediato, etc.) · Debilidad en mecanismos para determinar las demandas de investigación · Recursos financieros limitados e intermitentes · Falta de capacidad o interés de las redes para investigación de aspectos no tecnológicos (cartera de proyectos). · Necesidad de mayor interacción con otros mecanismos regionales: Procis/proyectos <p>Cooperación horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> · Escasa y difícil cooperación entre redes · Falta de desarrollo de mecanismos para implementar la cooperación: misiones, visitas, pasantías, intercambio, investigaciones, etc. <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"> · Deficiencia/carencia en la definición de los clientes (usuarios y sus demandas de información) · No hay retroalimentación de la información generada · Falta sistematizar, documentar y difundir más la experiencia del PRODAR · Limitado alcance y difusión de la información generada por el PRODAR y las Redes · Falta generar mecanismos orientados a mercados locales, internos
---	--

¿Cuáles son los factores de éxito del PRODAR ?	¿Cuáles son los puntos débiles o las mayores limitaciones del PRODAR?
<p>Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> · Se dispone de conceptualización y metodología para identificar productos promisorios generados por las AIR de América Latina y el Caribe <p>Diálogo de políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> · La vinculación con el IICA y otros socios con influencia a nivel de los organismos y niveles de decisión política 	<p>Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> · Falta definición de clientes y demandas y de un enfoque abierto en materia comercial · Carencia de experiencia en comercialización · Incapacidad de alcanzar efectos relevantes a la magnitud de la problemática campesina en todos sus niveles

EL CONTEXTO EXTERNO :

<p>A nivel institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Evolución de los bloques económicos y los consorcios regionales (tipo Procis y Foro Regional) · Existencia de muchos nichos de interés y enfoques de desarrollo rural sostenible · Apertura de espacios para las AIR a nivel del desarrollo local y microregional · Tecnologías de comunicación disponibles y accesibles · Crecientes demandas de capacitación y tecnología por parte de los productores · Nuevo rol del estado · Desarrollo de la informática · Capacidad de interpretar las demandas de los pequeños productores rurales/AIR · Existencia de centros internacionales de investigación: CIAT/CIP/CIMMYT · Proyectos regionales IICA : Prociandino, Prociatrópicos, Prociur 	<p>A nivel institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> · Poder de control de las grandes empresas · Falta de legislación sobre derechos intelectuales y recursos genéticos · Disminución de apoyo gubernamental a las actividades rurales y agropecuarias. Importancia decreciente del sector rural · Pocos recursos económicos para apoyo a las AIR por crisis económica · El ingreso de nuevos patrocinadores puede distorsionar la esencia del PRODAR · Falta definición de políticas y falta de continuidad de los organismos cooperantes · Proceso de globalización excluye a sectores campesinos · Falta de apoyo político para proyectos de largo plazo · Falta de apoyo del PRODAR a las redes nacionales

<p>A nivel operacional</p> <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Demandas de capacitación a todo nivel por las propuestas de PRODAR y en particular en temas de competitividad · Alianzas estratégicas con otras iniciativas a nivel de América Latina y de los países, SIHCA /IICA, REDES /FIDA, organizaciones locales, etc. <p>Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo del comercio alternativo · Mayores inversiones <p>Cooperación horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del mecanismo · Alto potencial en PRODAR · Desarrollo del comercio alternativo · Creciente desarrollo agroindustrial · Posibilidades de mecanismos para hacer alianzas institucionales y favorecer a los productores <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existencia de demanda real en materia de mercado y tecnología · Tecnología creciente que hace disponible la información · Disponibilidad de medios de comunicación masiva (radio) 	<ul style="list-style-type: none"> · Apropiación de la red por personas y/o instituciones · La atomización de los usuarios aleja su capacidad de acceso a la red <p>A nivel operacional</p> <p>Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Surgimiento de nuevas instituciones de capacitación paralelas · Se reduce el financiamiento estatal para capacitación · Estructuras empresariales no compatibles con formas de organización tradicionales <p>Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tecnologías avanzadas desplazan a tecnologías intermedias · Existencia de instituciones mas eficientes en investigación · Dificultad de obtención de fondos para trabajos de investigación · No hay priorización de los temas de crédito para AIR <p>Cooperación horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> · Falta de mecanismos para ejecutarla · Surgimiento de mecanismos homólogos competitivos <p>Información</p> <ul style="list-style-type: none"> · Invasión excesiva de datos dentro de los actuales sistemas mundiales de información · Dificultad de acceso a la tecnología y a los sistemas de información por los altos costos para usuarios de las AIR
---	---

- Existencia de sistemas de información accesibles al productor rural

Comercialización

- Comercialización asociada con el control de calidad y exigencias del mercado internacional
- Ferias nacionales e internacionales para la introducción de productos promisorios
- Existencia de ventajas comparativas (mano de obra, biodiversidad, etc) para el trabajo y desarrollo de las AIR
- Nueva cultura del consumidor sobre todo en países desarrollados

Diálogo de políticas

- Demandas gubernamentales y de organismos internacionales para desarrollo de programas AIR/MER
- Demanda en proyectos de desarrollo rural
- Acuerdos multilaterales con apoyo a campesinos
- Potenciamiento del sector privado

Comercialización

- Establecimiento de sistemas de patentes y registros de productos y procesos
- Ingenua apertura comercial por parte de países de ALC con su efecto sobre las AIR en el plano comercial
- Patentes/royaltis y manipulación comercial de productos propios de la Región
- Volatilidad y variabilidad de los mercados en cuanto a precios y volúmenes demandados

Diálogo de políticas

- Políticas globalizadoras
- Nuevo rol del Estado puede derivar en abandono del sector productor, al retirar los servicios de apoyo
- Frustración de las poblaciones más pobres, debido a su vulnerabilidad ante el nuevo modelo de desarrollo mundial

El diagnóstico anterior sirvió de base para ir depurando los problemas prioritarios que exigían una propuesta de soluciones y los factores del entorno que debían ser tenidos en cuenta por su contribución

(oportunidades) o por su oposición (amenazas) al futuro accionar del **PRODAR**. Estos elementos se retomarán más adelante en la Matriz de Planificación.

3. HACIA DÓNDE DEBE IR EL PRODAR ?

Del análisis del entorno y del contexto tanto interno como externo se derivan exigencias para que el PRODAR readecúe la misión y visión que ha orientado su labor hasta el presente.

1. Misión

La definición de la misión responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer ? Como tal debe orientar el rumbo y el

comportamiento organizacional en todos los niveles. En palabras de P. Drucker (93) conocido representante de las modernas tendencias de la administración «*la misión es la razón de ser de su organización. Es el resultado final que usted desea que la organización logre. Defina por qué usted hace lo que hace y su fin último es movilizar los recursos humanos de la organización para lograr que hagan lo adecuado*».

He aquí la descripción actualizada de la misión del PRODAR propuesta por sus miembros.

Misión

El PRODAR es un mecanismo de cooperación, de ámbito hemisférico, conformado por instituciones representativas de gobiernos y sociedad civil, así como por organismos de cooperación internacional que, a través de redes y otras formas de intercambio, promueve, apoya y contribuye a fortalecer la agroindustria rural de América Latina y el Caribe, y el entorno institucional y político relacionado con ella.

Consideramos que la agroindustria rural es un elemento dinamizador de los procesos de desarrollo, que permite generar y retener valor agregado y fortalecer las estructuras sociales locales.

Así mismo entendemos que el entorno institucional y político constituye un elemento fundamental para la incorporación de la agroindustria rural como factor de desarrollo nacional.

Para alcanzar sus fines, PRODAR desarrolla actividades en las áreas de información, gestión de proyectos, investigación, comercialización, asistencia técnica, y capacitación.

2. Visión

La Visión es la descripción del estado deseado de la organización en el futuro (imagen-objetivo de la institución a 5 o 10 años). Responde a la pregunta, ¿qué queremos ser? Es corta, clara, inspiradora, refleja los valores. Es relevante para los

actores externos, difícil de alcanzar pero no imposible. Es una guía para tomar decisiones y una visión de futuro.

Los miembros del PRODAR definen así la visión a futuro de su organización:

Visión

El PRODAR aspira a consolidarse y a ser reconocido como un modelo abierto y participativo de intercambio, conformado por organizaciones de productores, instituciones públicas y privadas y organismos de cooperación técnica, que lidere procesos de desarrollo rural. Con éste fin busca el incremento y retención de valor agregado a los recursos y productos del campo, y la creación de relacionamientos sociales locales y el mejoramiento de la calidad de vida del sector rural y de la economía de la región latinoamericana.

3. Estrategias del Plan

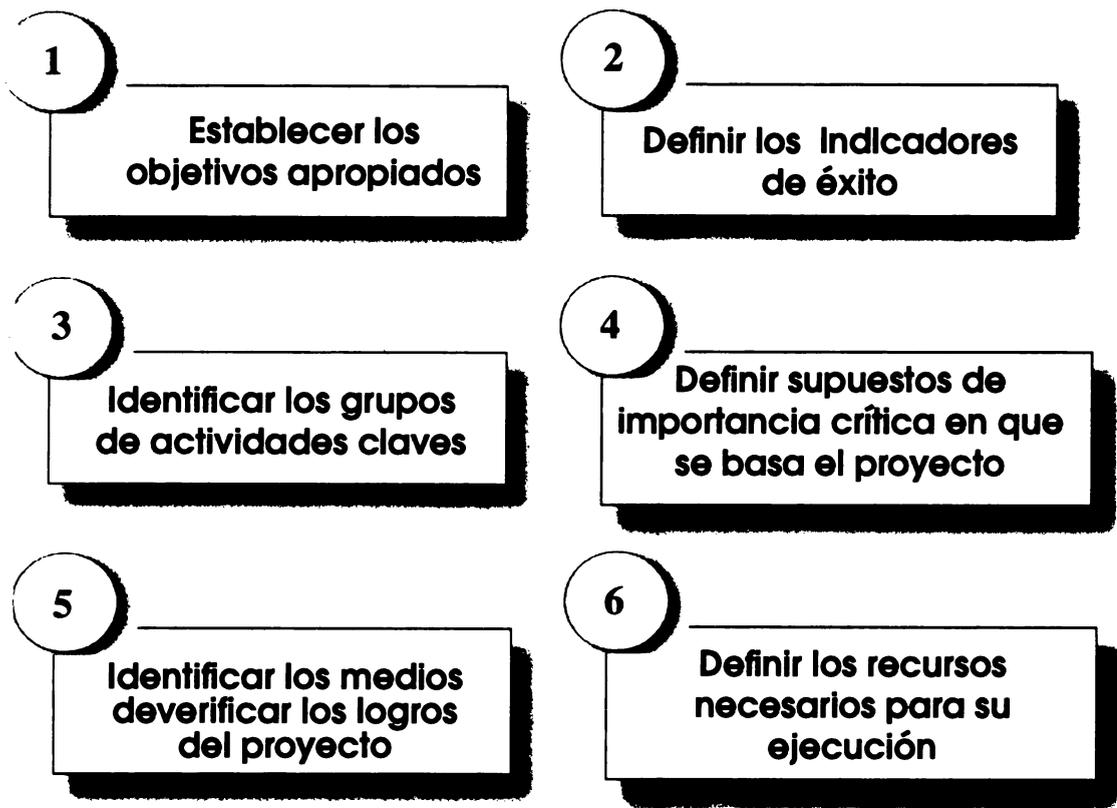
El análisis de las relaciones entre los diversos componentes del diagnóstico (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) permite visualizar un conjunto de estrategias orientadas a facilitar el cumplimiento de la misión del PRODAR y del Plan quinquenal. Las estrategias seleccionadas se presentan en el siguiente acápite.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. La matriz de Planificación o marcológico

Para la formulación del Plan estratégico del PRODAR se decidió utilizar la técnica del marcológico, o Matriz de Planificación del Programa, MPP.

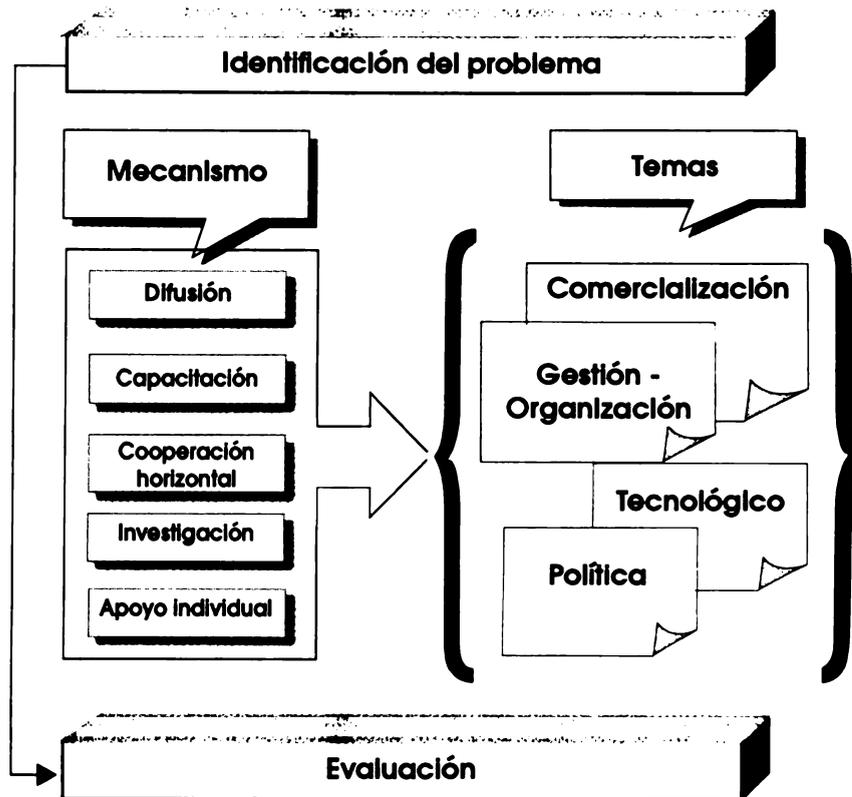
El marcológico, o MPP, es un instrumento para mejorar el diseño de los proyectos, que tiene el poder de transmitir la información relativa a un proyecto complejo de una manera clara y comprensible en una sencilla matriz. Se emplea durante la etapa de planificación para hacer el diseño general de un programa o proyecto. Se utiliza también como instrumento para mejorar la planificación, monitoreo y evaluación de la ejecución. Es un instrumento de planificación participativa. Su poder depende del grado en que se incorpora en el diseño del proyecto toda la gama de opiniones de los beneficiarios previstos y de otros interesados. Se destina, sobre todo, a ayudar a las personas encargadas de diseñar proyectos y a los interesados en éstos a :



Así pues la MPP contiene los elementos de cambio tanto institucional como operacionales del Programa. Las propuestas de cambio están incluidas en los resultados esperados y se complementan con las estrategias seleccionadas, los indicadores que permiten monitorear adecuadamente su desempeño y las principales actividades que conforman la base de plan de operaciones.

Las propuestas de cambio institucional son tratadas en detalles en la sección de "Organización para la ejecución del PRODAR".

Para la elaboración de la MPP se utilizó la propuesta de análisis de las acciones del PRODAR que presentó Pierre Zaya, representante del CIID. El análisis cruza las necesidades y demandas de los productores y de las AIRs en general (gestión/organización, tecnología, comercialización, políticas) con las respuestas que el PRODAR ofrece a través de sus líneas de actividades (difusión, capacitación, cooperación horizontal, investigación y/o apoyo individual). A continuación se presenta el gráfico mencionado.



A continuación se detallan los principales contenidos de la MPP adicionando las estrategias previstas para su ejecución. La

MPP completa que permite la revisión de su lógica horizontal y vertical aparece en el Anexo 3.

2. Fin superior

El Fin superior del PRODAR en el próximo quinquenio es el siguiente :

El sector de agroindustria rural (AIR) y su entorno institucional y político en América Latina y el Caribe, se ha posicionado y es reconocido como instrumento dinamizador de las economías locales y regionales y de lucha contra la pobreza rural.

Los indicadores que permitirán demostrar el logro de dicho Fin son los siguientes :

- Incremento en el número de AIRs e instituciones de apoyo consolidadas organizativamente y generando valor

agregado en la región.

- Medidas de apoyo, estímulos e incentivos a las AIRs incluidas en los Planes, Programas y Presupuestos de Gobierno de la región.

3. Objetivo inmediato

El Objetivo inmediato que señala el propósito central del PRODAR para el

próximo quinquenio se definió como sigue :

Se ha consolidado un modelo abierto y participativo de cooperación entre redes y otras formas de intercambio de las AIR's, en América Latina y el Caribe

La situación al final del Programa, que será indicativa de su éxito estará caracterizada así :

- Para el año 2004, al menos el 50% de las instituciones de apoyo a las AIRs mas reconocidas del hemisferio, se han vinculado activamente a **PRODAR**, e intercambian informaciones, servicios y productos relevantes de manera permanente.
- Al final del año 2004 por lo menos la mitad de las REDARs cubren la mayor parte de sus costos operativos y han establecido las bases para la prestación de servicios remunerados.

4. Resultados esperados del Plan Estratégico

El conjunto de resultados que se requieren para alcanzar el Objetivo inmediato abarcan componentes de tipo institucional y operacional. El logro de estos resultados, con la calidad y en la magnitud previstas, es la tarea principal de la Gerencia del Programa. A continuación se presenta la lista de dichos resultados esperados, siguiendo las prioridades del **PRODAR**. Luego se hará una explicación detallada del alcance de los mismos y de las estrategias y actividades necesarias para alcanzarlos.

- ✓ Se ha renovado la estructura organizativa interna del **PRODAR**
- ✓ Redes y otras formas de cooperación de carácter local, nacional y regional consolidadas
- ✓ Se ha consolidado un mecanismo de difusión e intercambio útil y eficaz para las AIR
- ✓ Está en marcha un programa de investigación con enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y cadenas productivas
- ✓ Se han fortalecido mecanismos de promoción de la comercialización de las AIRs
- ✓ Está en funcionamiento un sistema de asistencia técnica y cooperación horizontal entre redes y organizaciones afiliadas
- ✓ Se ha participado en la formulación de políticas y programas de apoyo al sector de las AIRs de los Gobiernos y organismos internacionales y nacionales, a nivel hemisférico.
- ✓ Están en operación programas de capacitación que satisfacen las necesidades y demandas de los usuarios.

4.1 RESULTADO No. 1: RENOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA

Estrategias

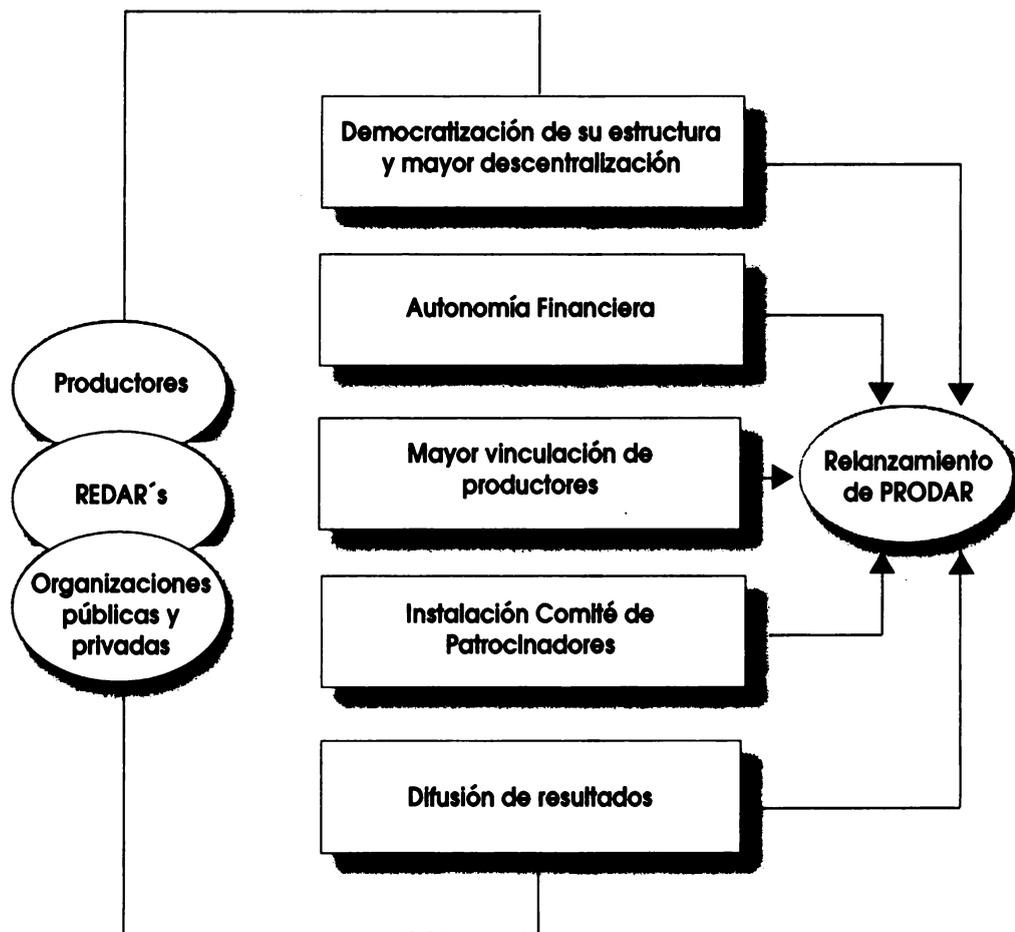
1. **PRODAR relanzará su proyección** como el movimiento más representativo del sector de AIR en América Latina y el Caribe, espacio abierto a todos los involucrados, foro permanente de discusión e intercambio de servicios y propulsor del diálogo de políticas que permitan incrementar su rol dinamizador de los procesos de desarrollo local y de lucha contra la pobreza.
2. Acorde con los principios enunciados el **PRODAR buscará una democratización de su estructura y una mayor descentralización** en la prestación de sus servicios. A la vez apoyará la consolidación de las redes y otras formas organizativas de AIR. Ello se logrará mediante: (i) la conformación de una nueva organización interna con amplia participación de los productores, las REDARs y otras organizaciones nacionales, a nivel del máximo órgano de decisión; (ii) la constitución de instancias regionales de representación y coordinación; (iii) la búsqueda de nuevas figuras institucionales, tipo Fundación, que garanticen la sostenibilidad del movimiento.

Para poner en funcionamiento la nueva institucionalidad se desarrollará una arquitectura organizativa sencilla y flexible, al servicio de los usuarios y se buscará avanzar significativamente hacia la

autonomía financiera, a través del Fondo de promoción de las AIRs manejado por el **PRODAR**.

3. Se aprovechará la celebración del **X aniversario** para: (i) difundir ampliamente los logros del **PRODAR** en el desarrollo rural y, en particular, en el fortalecimiento de las AIR; (ii) aprobar la nueva estructura y los estatutos de **PRODAR**; (iii) proyectar la imagen institucional a los ámbitos pertinentes, como modelo abierto y participativo del sector AIR, de cobertura hemisférica; (iv) presentar el nuevo video promocional **AIR/PRODAR**; (v) promover la conformación de una red hemisférica de especialistas en AIR, red **AIRTEC**, que agrupe la comunidad técnica científica de servicio al desarrollo de las AIR.
4. Durante el nuevo período se instalará el **Comité de Patrocinadores** como instancia de asesoría y seguimiento al desempeño y a la evolución estratégica del **PRODAR**.

El siguiente gráfico permite visualizar los elementos centrales de las



estrategias del Resultado 1.
Indicadores verificables

- Para inicios del año 2000 están vigentes la nueva estructura y los reglamentos operativos del PRODAR, y se han establecido la Junta Directiva, el Secretariado Ejecutivo, el Grupo Técnico Asesor (GTA) y los Coordinadores Regionales.
- Funcionan Fondos operativos para investigación (FIAR), apoyo a redes nacionales incluyendo la preinversión (APORED), comercialización (FOOD LINKS), y se cofinancian actividades de difusión y capacitación.
- Se ha promovido la imagen del PRODAR en foros nacionales y regionales y a nivel de organismos de financiamiento como la Junta Interamericana de Agricultura, el FIDA y Gobiernos amigos.
- La gestión del Plan estratégico del PRODAR permite alcanzar al menos el 80% de los objetivos y metas propuestos.
- Se promovieron alternativas de sostenibilidad financiera y técnica del PRODAR (Fundación, etc.).
- Funciona el sistema de Monitoreo y Evaluación.

Actividades

- 1.1 Elaborar, aprobar e implementar la propuesta de rediseño institucional
- 1.2 Elaborar y aprobar estatutos y reglamentos
 - Constituir la Junta Directiva
 - Nombrar representantes y coordinadores regionales

- Designar Secretario Ejecutivo
- 1.3 Formular proyectos para fondos competitivos
- 1.4 Gestionar recursos ante organismos nacionales e internacionales
- 1.5 Constituir y reglamentar los fondos competitivos
 - Fondo de investigación, FIAR
 - Fondo de apoyo a las redes, APORED
 - Fondo de comercialización, FOOD LINKS
- 1.6 Promover gestión de los fondos competitivos
- 1.7 Asignar, desembolsar y monitorear el uso de los recursos
- 1.8 Promover la formación de nuevas figuras institucionales que aseguren la sostenibilidad del sistema (Fundación, etc.)
- 1.9 Apoyar la ejecución de las líneas de acción conforme al Plan Estratégico
- 1.10 Realizar reuniones PRODAR, REDAR, etc.
- 1.11 Promover reuniones anuales del consorcio de patrocinadores
- 1.12 Diseñar e implementar un Sistema de Monitoreo Estratégico
- 1.13 Elaborar informes semestrales de ejecución

4.2 RESULTADO No. 2: FORTALECIMIENTO DE REDES NACIONALES (REDAR´S)

Estrategias

1. La **consolidación de las Redes Nacionales** y, en particular, la inclusión de productores organizados de las AIRs en las mismas, tendrá la máxima prioridad dentro de la nueva fase del PRODAR

Al efecto: (i) se adelantarán campañas de información acerca de las Redes y los servicios que prestan; (ii) se

buscará la vinculación de nuevos socios estratégicos tanto públicos como privados, a nivel de cada país; (iii) se creará un Fondo de apoyo destinado a cofinanciar actividades específicas de consolidación de las redes nacionales, las redes temáticas AIRTEC y otras formas organizativas congruentes con los objetivos del PRODAR; (iv) se promoverá la cooperación horizontal entre redes

2. Se dará **prioridad** en el apoyo técnico y económico a las redes en estado incipiente y en desarrollo conforme a la clasificación incluida en el Anexo 4. La vinculación de productores organizados a las redes se realizará bajo el paradigma de «invertir la mirada» hacia las necesidades y demandas de los usuarios y beneficiarios, incorporándolos activamente a su esquema organizativo.
3. Se privilegiará la **consolidación de las redes** y socios organizados de las AIR o del ámbito institucional, sobre la promoción de nuevas redes nacionales en zonas geográficas en las cuales no ha habido vinculación con el PRODAR.

Sin embargo, se mantendrá la política de no forzar la creación de redes, ni influir demasiado en el tipo de organización y de membresía que ellas mismas quieran adoptar, dejando todo el espacio posible a su autonomía e independencia, como instrumento de sostenibilidad.

4. No obstante se estimulará la **conformación de redes o subredes de ámbito temático** (investigación, capacitación, especialistas en AIR o AIRTEC, paneleros, etc.), según campos de interés específico
5. La estrategia de fortalecimiento de las redes y otras formas de organización se orientará por los siguientes **criterios y parámetros de consolidación**

- Representatividad y compromiso de los miembros

- Junta Directiva operativa
- Reglamento organizacional y funcional
- Contacto efectivo con los beneficiarios
- Plan estratégico y Plan de Trabajo
- Reuniones periódicas
- Recursos permanentes
- Credibilidad e imagen nacional
- Personería jurídica
- Resultados evaluables

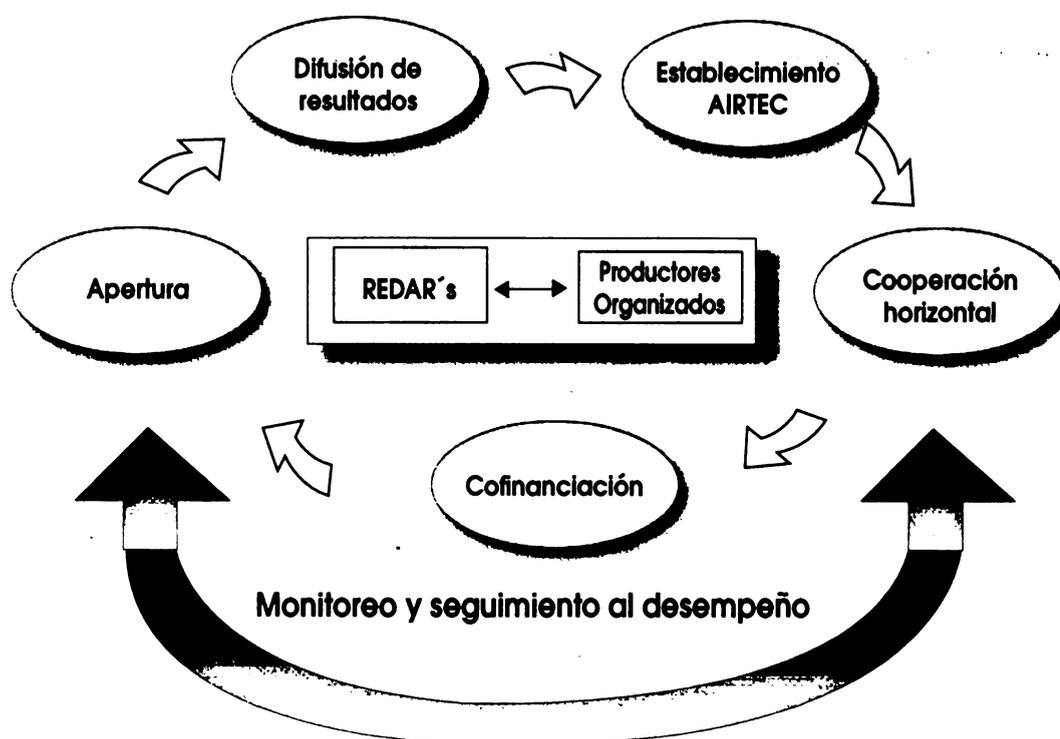
Estos criterios servirán como base para el Monitoreo y Seguimiento de su desempeño

6. **PRODAR** brindará apoyo adicional a las redes y formas organizativas constituidas para la **Gestión de recursos** adicionales orientados principalmente a la preinversión. Los recursos de las redes se obtendrán por diferentes vías: (i) aportes de los miembros; (ii) venta de servicios; (iii) formulación de proyectos de AIR; (iv) aplicación a

fondos competitivos de **PRODAR** (Fondo APORED, Fondo FIAR, FOOD LINKS, etc.) y de otras fuentes tanto multilaterales como bilaterales (BIRF, BID, FIDA, agencias de Gobiernos y ONGs internacionales); (v) cofinanciamiento; (vi) prestación de servicios de cooperación horizontal; (vii) eventualmente crédito, cuando exista la capacidad

7. **PRODAR** brindará apoyos complementarios a las redes nacionales en la **formulación de planes estratégicos** que ayuden a encauzar su desarrollo y a definir su futuro
8. Los **Coordinadores regionales** darán prioridad a las actividades de apoyo al proceso de consolidación de las redes nacionales
9. Se propiciará un mayor acercamiento de las redes nacionales con los **ACTs del IICA**, definiendo planes de trabajo conjuntos.

El siguiente gráfico visualiza los principales elementos de las estrategias



del Resultado 2.

Indicadores verificables

- Número de redes que han alcanzado los indicadores de consolidación contenidos en las estrategias, para el año 2004
- Número de organizaciones de productores incorporadas a las REDARs y que reciben los servicios de las redes (difusión, capacitación, asistencia técnica, intercambio, etc.)
- Nuevas redes temáticas y/o regionales conformadas al final del período

Actividades

- 2.1 Elaborar una guía de organización y funcionamiento de la Red
- 2.2 Ejecutar campañas de promoción con productores y socios estratégicos
- 2.3 Realizar un ejercicio de Planificación Estratégica con los miembros
- 2.4 Impulsar la formación de redes temáticas
- 2.5 Ejecutar programas y proyectos incluidos en el Plan
- 2.6 Realizar monitoreo estratégico del Plan y del avance hacia la consolidación
- 2.7 Elaborar informes de ejecución (Redar y PRODAR)

4.3 RESULTADO No. 3: DIFUSIÓN/ INFORMACIÓN

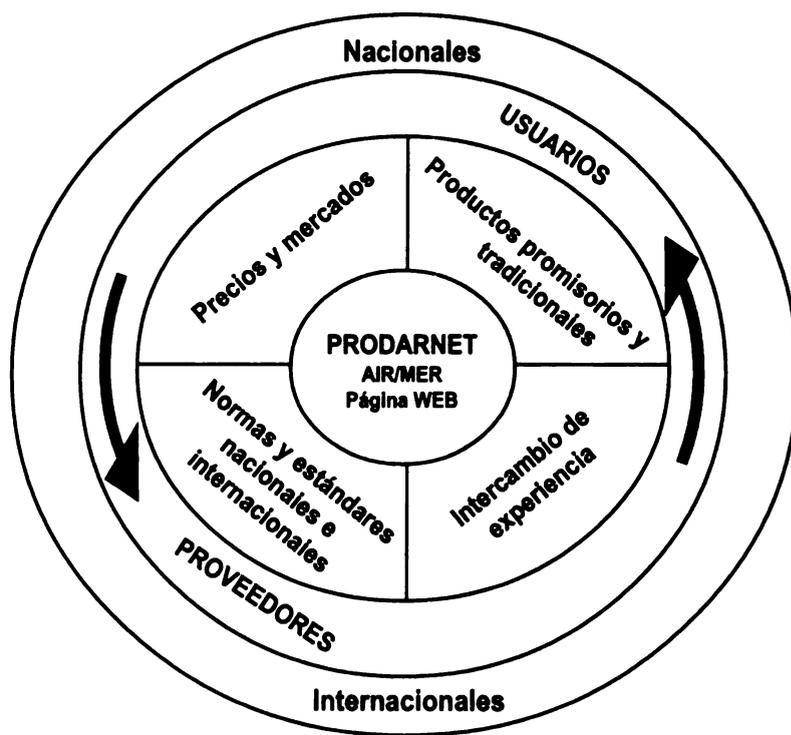
Estrategias

1. El PRODARNET será el centro de desarrollo principal (nodo central) de éste componente a través de una nueva

página Web que concentrará la información y la distribuirá entre los miembros, promoviendo una cultura de información de doble vía (concepto de usuario/proveedor de información)

2. El sistema de información y difusión hemisférica sobre AIR y MER hará énfasis en la difusión de **información de precios/mercados de los productos** promisorios y tradicionales AIR, aprovechando para ello las múltiples alternativas tecnológicas que brinda el internet. Se difundirán temas de aplicación comercial como normas sanitarias, control de calidad, contactos con compradores, etc.
3. PRODARNET realizará una amplia campaña de **difusión de los principales resultados del PRODAR/AIR** utilizando un nuevo video promocional.
4. Se promoverá, a través del PRODARNET, un sistema de **intercambio de experiencias** (fichas de capitalización) que sirva para: (i) difundir experiencias validadas; (ii) promover ideas innovativas que realcen los beneficios del PRODAR, y (iii) difundir los beneficios de los intercambios horizontales.
5. Se analizará la conveniencia y la viabilidad de establecer un **copy right** y **royalty** PRODAR al servicio de las redes y de las AIR para proteger sus productos y procesos.

Las estrategias centrales del Resultado 3. Se aprecian en el siguiente gráfico:



Indicadores verificables

- Página Web **PRODAR** y 5 Web-redes como mecanismo principal de información-difusión del **PRODAR**, sirviendo a, por lo menos 250 usuarios
- Boletines, ficha de capitalización de experiencias, conferencias electrónicas y otras publicaciones de interés son difundidas a través de la página Web de manera continua
- La red se articula a otras redes vinculadas con el tema de las AIR

Actividades

- 3.1 Realizar un diagnóstico de necesidades de información con énfasis en mercados
- 3.2 Evaluar y mejorar los medios de información y difusión del **PRODAR**: página WEB central y Web de redes
- 3.3 Elaborar un proyecto específico para el **PRODAR**, que contemple:

- Red de información
- Red de difusión a través de medios masivos y no convencionales

3.4 Establecer sistemas de comunicación (foros, chats, boletines, encuentros regionales y nacionales, etc).

3.5 Poner en funcionamiento un sistema de recolección de experiencias (ficha de capitalización de experiencias o similar)

4.4 RESULTADO No. 4: INVESTIGACIÓN

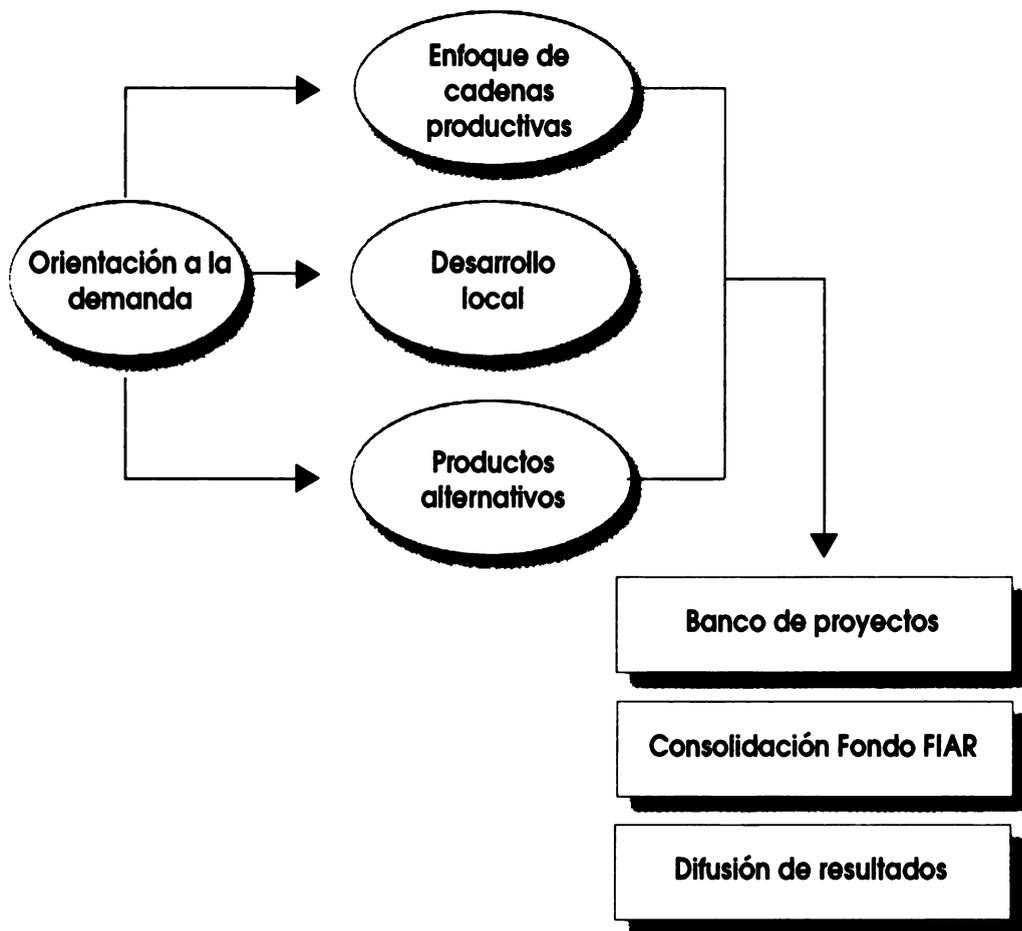
Estrategias

1. Se promoverá un **nuevo tipo de investigación** orientado por la demanda, con participación de los actores, manteniendo el enfoque de cadenas productivas, dentro del marco del desarrollo local. Al efecto se buscará establecer alianzas estratégicas buscando complementariedad con otras instituciones y redes con agendas parecidas

2. Se establecerá un **banco de proyectos** de investigación de acuerdo a prioridades privilegiando la investigación adaptativa alrededor de procesos en marcha de AIR. Igualmente se propiciará la investigación sobre productos alternativos y/o no-tradicionales
3. Se formulará y desarrollará una estrategia de **consolidación del Fondo FIAR** y de mejoramiento de la capacidad de negociación para la obtención de recursos a través de: (i) alianzas estratégicas con otras instituciones y redes; (ii) crédito/captación de fondos; (iii) incorporación de nuevas temáticas ; (iv) exploración de las capacidades financieras de las propias AIRs

4. Se utilizarán las facilidades existentes en **PRODARNET** a fin de instalar una **Red de información sobre investigación**, que ayude a identificar las demandas y difundir las ofertas
5. Se buscará **ampliar el marco de la investigación** refiriéndola a todas las actividades y/o etapas de la cadena productiva dentro del marco de la agricultura ampliada (créditos, producción, mercadeo, transformación, etc.)

El siguiente gráfico permite apreciar las estrategias centrales del Resultado 4.



Indicadores verificables

- El Fondo FIAR realiza dos convocatorias anuales y administra, al menos, US\$300.000 en el periodo.
- Se han transferido resultados al menos a 3 organizaciones de productores afiliados por país en el periodo.
- Se han ejecutado 5 Proyectos regionales gestionados por PRODAR al final del periodo.

Actividades

- 4.1 Realizar un estudio de demanda de investigaciones tecnológicas relacionadas con las AIR.
- 4.2 Conformar un banco de proyectos basado en la demanda, para gestión ante Fondos competitivos.
- 4.3 Formular e implementar una estrategia de consolidación del Fondo FIAR.
- 4.4 Ejecutar un programa de mejoramiento de la capacidad de formulación, negociación y gestión de proyectos ante fondos competitivos.
- 4.5 Organizar una sub-red de investigación dentro de las instituciones afiliadas a PRODAR (Inias, CDT, CII, otros).
- 4.6 Difundir los resultados de las investigaciones (a través de PRODARNET).

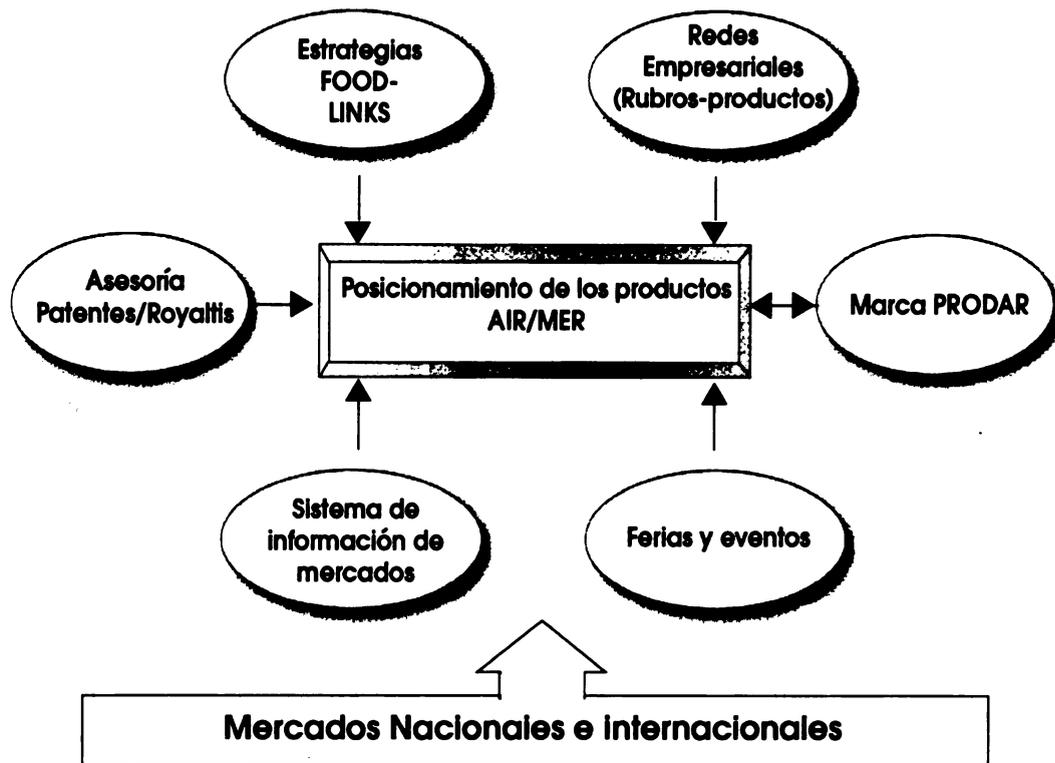
4.5 RESULTADO No. 5:COMERCIALIZACIÓN

Estrategias

1. Se buscará de manera prioritaria contribuir al **posicionamiento de los productos AIR/MER** en los mercados nacionales e internacionales a través de la identificación de mercados, facilitación de la concretización de negocios, establecimiento de metodologías y normas para productos promisorios.

2. Se mantendrán y enriquecerán las estrategias y metodologías derivadas del **FOOD-LINKS** para promover productos promisorios de calidad en condiciones de equidad (comercio justo, sellos verdes, etc.)
3. Se fomentará el establecimiento de **redes empresariales por rubros o productos**, donde participen productores y empresas como actores principales, fomentando el intercambio de experiencias prácticas en el orden comercial. Así mismo se determinará la demanda de servicios en materia de comercio, a partir de las organizaciones y empresas que participen en estas redes
4. Se promoverá la realización y **participación en eventos** que apoyen una amplia difusión de los productos de las AIR, como por ejemplo las ferias internacionales
5. Se estimulará la creación de una **marca PRODAR** de uso relativamente libre para productos que cumplan con las normas y exigencias de calidad, sanidad, y equidad, determinadas por el PRODAR.
6. Se creará, a través de PRODARNET, un **sistema de información** de mercados, accesible a usuarios finales de PRODAR, que satisfaga sus demandas de información
7. Se generará un **sistema de asesoría** y apoyo a las AIR/MER en materia de patentes/royaltis, denominación de origen, exigencias del comercio internacional tipo OMC, por ejemplo con el apoyo de especialistas de reconocida capacidad en la materia y utilizando las capacidades internas por la vía de la cooperación horizontal
8. Se buscará coordinar esfuerzos con las **agencias gubernamentales** para aprovechar sus experiencias en la promoción de exportaciones

En el siguiente gráfico se aprecian las principales estrategias del Resultado 5.



Indicadores verificables

- Opera la asistencia de información de mercados con base en la demanda, a partir del año 2000
- Está funcionando una estrategia de comercialización que incluye:
 - Registro de marca PRODAR y sello de calidad;
 - Foodlinks alimentarios y no alimentarios; organización y participación en ferias nacionales e internacionales; cooperación horizontal, durante el periodo
- Productores, empresarios y técnicos capacitados en mercados y comercialización

Actividades

- 5.1 Efectuar un diagnóstico previo de experiencias existentes
- 5.2 Diseñar e implementar un sistema de información

- 5.3 Establecer un fondo de financiamiento a la gestión comercial
- 5.4 Elaborar un Directorio de Especialistas Comerciales
- 5.5 Establecer sub-redes empresariales por productos
- 5.6 Brindar asesoría a las AIR en temas de patentes, denominación de origen y otros según demanda
- 5.7 Identificar normas sanitarias de calidad y requisitos comerciales
- 5.8 Establecer la marca PRODAR (criterios y metodología)

4.6 RESULTADO No. 6: ASISTENCIA TÉCNICA Y COOPERACIÓN HORIZONTAL

Estrategias

1. Conformar un Banco de Datos de carácter hemisférico, sobre especialistas en el campo de AIR/MER y

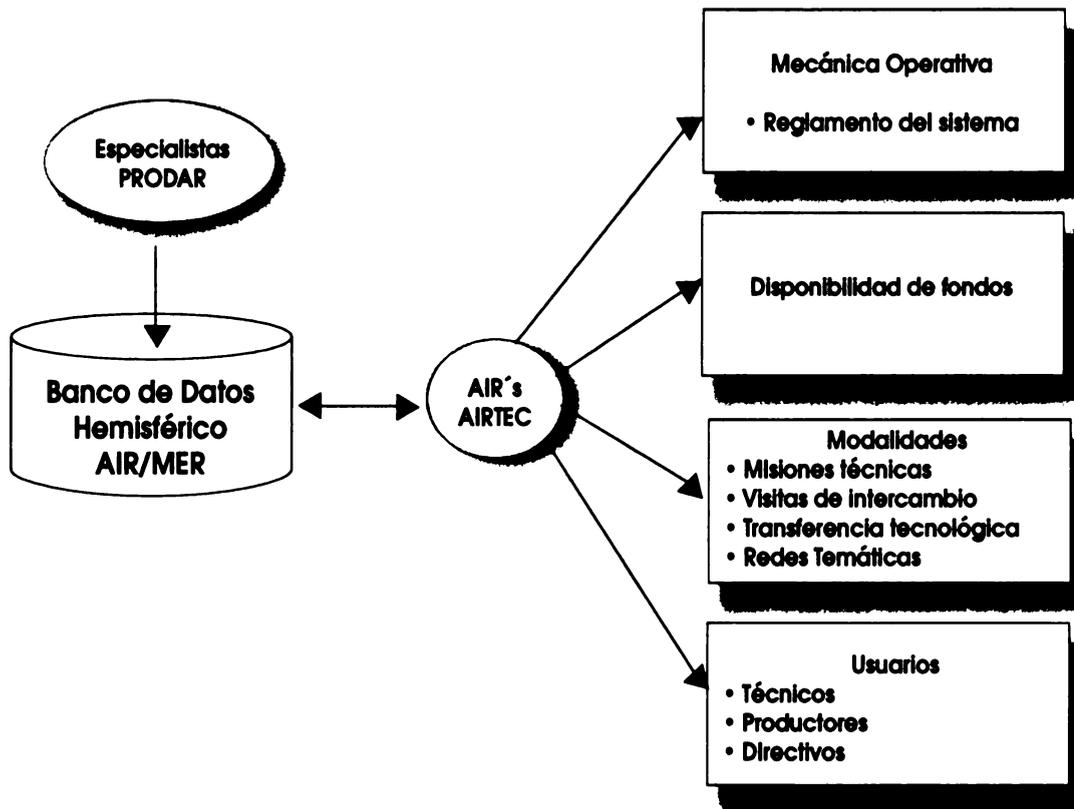
sobre las capacidades existentes a nivel de los miembros del **PRODAR**

2. Montar un sistema de cooperación horizontal eficiente y efectivo basado en los siguientes componentes:

- **Banco de especialistas**
- **Mecánica operativa:** (i) sistema de contratación; (ii) reglamento del sistema

- **Disponibilidad de fondos**
- **Modalidades:** (i) asesoría técnica; (ii) pasantías; (iii) giras de estudio
- **Usuarios:** (i) Técnicos, productores (ii) Directivos, Gerentes

El siguiente gráfico permite apreciar las estrategias centrales del Resultado 6.



Indicadores verificables

- Definidos mecanismos de asistencia técnica para el segundo semestre del año 2000
- Número de días-mes de asistencia técnica suministrados
- Número de visitas e intercambios de cooperación horizontal realizados, según cobertura regional y temática

- Al menos el 80% de los involucrados tiene una opinión favorable sobre la calidad de la asistencia y de los intercambios horizontales

Actividades

- 6.1 Elaborar una propuesta de mecanismos de asistencia técnica
- 6.2 Implementar un Banco de Datos sobre asesoría y cooperación horizontal

- 6.3 Definir necesidades y demandas
- 6.4 Programar los intercambios
- 6.5 Ejecutar las asesorías
- 6.6 Hacer seguimiento y evaluación
- 6.7 Difundir las experiencias relevantes

4.7 RESULTADO No. 7: DIÁLOGO DE POLÍTICAS

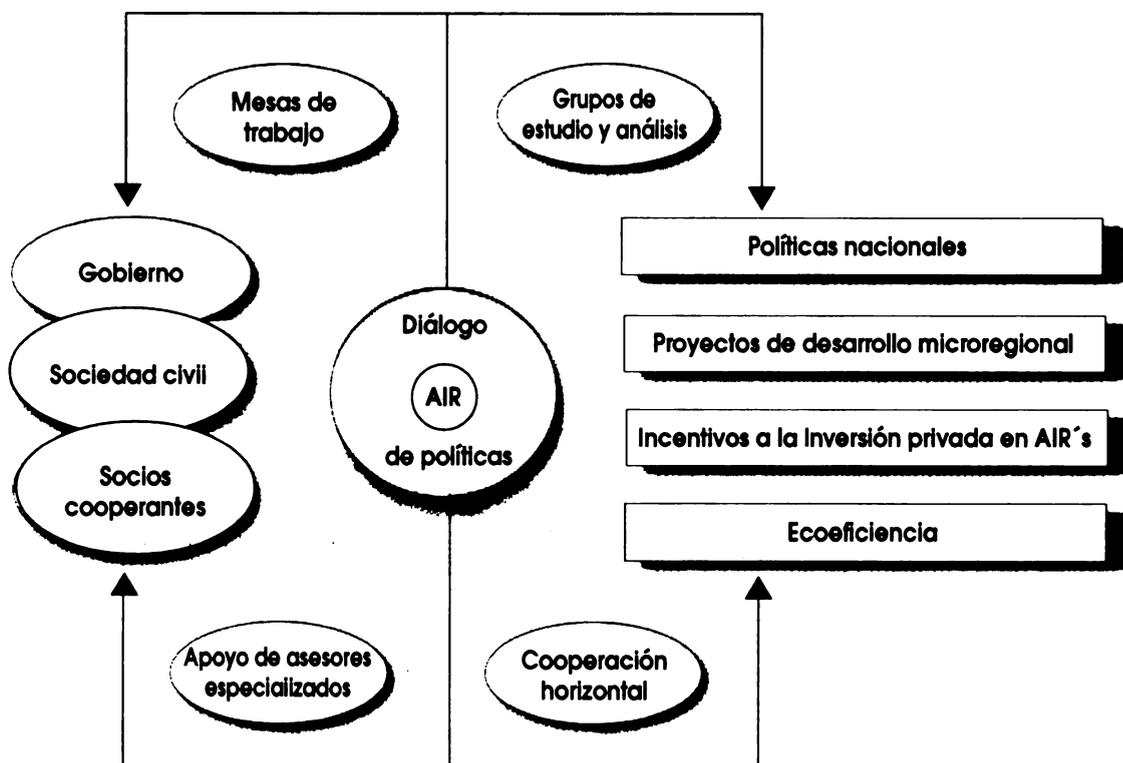
Estrategias

1. Fortalecer el **diálogo con los gobiernos y la sociedad civil** en su conjunto para la inclusión del componente AIR en el diseño de políticas nacionales y en la ejecución de programas de lucha contra la pobreza rural
2. Aprovechar las **relaciones institucionales de socios cooperantes** como el IICA vinculándose a procesos de formulación de políticas
3. Formular y participar en **planes programas y proyectos de desarrollo microregional** y en

equipos de estudio sobre las teorías del desarrollo local

4. Apoyar la generación de **medidas e instrumentos** de carácter público que incentiven la inversión privada en agroindustrias rurales. La generación y promoción de las medidas se hará de manera concertada entre todos los actores
5. Se utilizarán diferentes instrumentos para la conformación y puesta en marcha de los **mecanismos de concertación**: (i) grupos de estudio y análisis especializados; (ii) mesas de trabajo; (iii) apoyo de asesores especializados; (iv) cooperación horizontal
6. La concertación entre actores públicos y privados, el enfoque de equidad de género y la protección del medio ambiente (orientada hacia la ecoeficiencia) serán principios privilegiados de apoyo al desarrollo del sector de las AIR

El siguiente gráfico permite apreciar las estrategias centrales del Resultado 7.



Indicadores verificables

- Número de países que cuentan con políticas explícitas de estímulos e incentivos al sector de AIR en ALC y participación de **PRODAR** en las mismas
- Las instituciones que trabajan con AIR comparten visiones estratégicas sobre desarrollo del sector

Actividades

- 7.1 Crear y poner en marcha mecanismos de concertación público-privada para promoción de políticas AIR
- 7.2 Apoyar la formulación y puesta en marcha de políticas, planes y programas
- 7.3 Conformar equipos de seguimiento a la aplicación de políticas
- 7.4 Evaluar resultados de políticas en marcha (estudios)

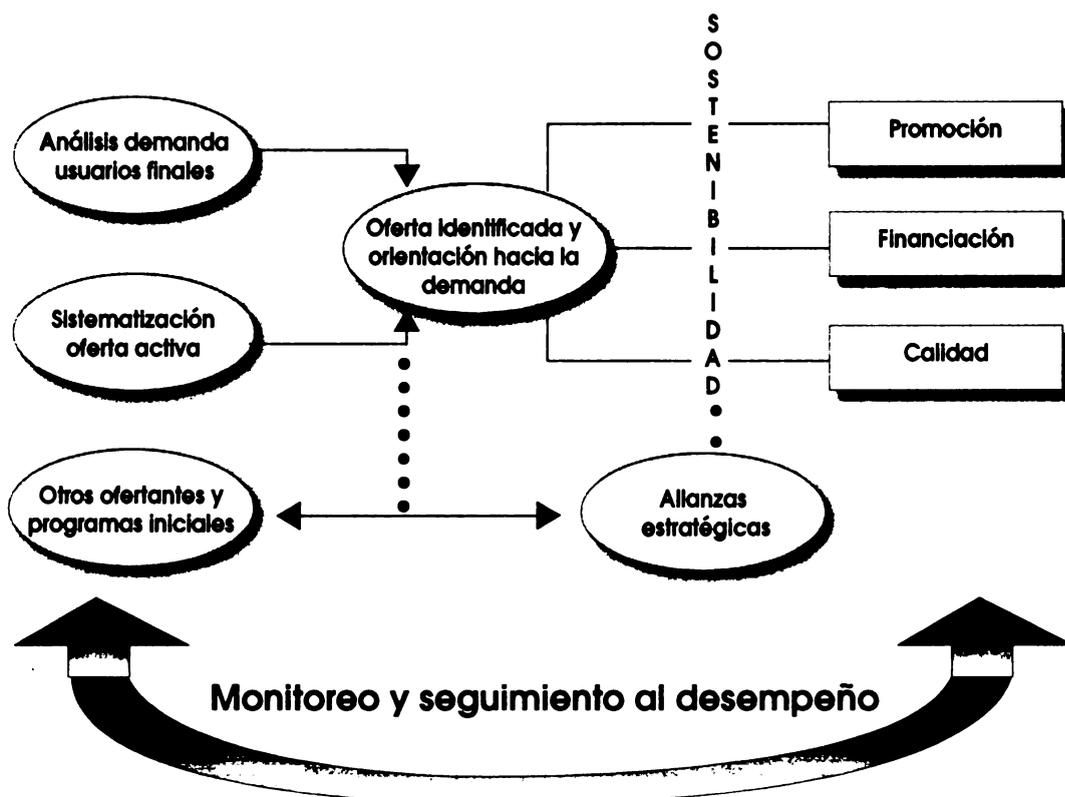
4.8 RESULTADO No. 8: CAPACITACIÓN

Estrategias

1. La **definición de los temas, las prioridades y modalidades del programa** global de capacitación, orientado al fortalecimiento empresarial rural con una visión de mercados, será efectuada en consulta con los actores de la cadena productiva de AIR.
Se estimulará la producción de programas que respeten las diferencias de género, generacionales, étnicas y regionales.
2. Se promoverán **alianzas estratégicas** para la ejecución de la capacitación buscando complementariedad con otras instituciones con experiencias relevantes en el tema AIR como Prociandino, CIAT, SIHCA, Procitrópicos, Red Ciara-FIDA y los programas de especialización de UNIVALLE y de la Universidad Nacional de Costa Rica.

3. Por otra parte serán consideradas de manera prioritaria las **ventajas comparativas de PRODAR**, alcanzadas en experiencias tales como los programas de capacitación desarrollados en Centro América, la preparación de manuales de capacitación ya validados, la sistematización de la oferta y demanda de capacitación del **PRODAR**, etc.
4. Se privilegiará la ejecución de programas dirigidos a **técnicos multiplicadores** para llegar a los productores con mayor eficiencia y la búsqueda de enfoques innovativos como por ejemplo el desarrollo de actividades empresariales productivas experimentales, orientadas a la réplica de las experiencias que se validen.
5. Se estimulará la **práctica de la cooperación horizontal** entre redes para las actividades de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas de capacitación, con enfoque hacia los productores.
6. **PRODAR** impulsará actividades de **cofinanciación** de los programas de capacitación a través del Fondo de apoyo a las redes, APORED, a partir de la demanda de las redes. El fondo privilegiará las propuestas innovativas orientadas a fortalecer el nivel empresarial de las AIRs y que consideren el género, la protección del medio ambiente y la diversidad regional, de rubros, étnica, etc.

En el cuadro siguiente se muestran las estrategias centrales del Resultado 8.



Indicadores verificables

- Número de usuarios capacitados y aplicando los conocimientos adquiridos
- Número y tipo de eventos que conforman el paquete educativo de **PRODAR** y las **REDARs**
- Incremento progresivo en el cubrimiento de los costos de capacitación por parte de los usuarios, hasta lograr el 50%, al año 2004
- Número de organizaciones externas a **PRODAR** que compran los servicios de capacitación

Actividades

- 8.1. Elaborar un marco de tendencias de mercado/tecnología respecto a AIR
- 8.2. Efectuar estudio sobre brechas de capacitación, oferta/demanda, a nivel de cada país

8.3. Diseñar líneas de acción para atender la demanda de instituciones y productores de AIR, aprovechando experiencias anteriores de **PRODAR**

8.4. Diseñar e implementar mecanismos de difusión y promoción de la oferta a nivel hemisférico

8.5. Formular y ejecutar una estrategia de financiamiento basada en fondos competitivos, cofinanciamiento y cooperación horizontal

8.6. Ejecutar los programas a nivel **PRODAR** y por países

8.7. Diseñar y poner en marcha un sistema de monitoreo/evaluación de los resultados e impactos de la capacitación

5. Supuestos importantes

La solidez de las relaciones *medio-fin* entre *actividades- resultados*, *resultados-objetivo*, *objetivo-fin* se ve afectada por eventos externos que escapan a la

capacidad de manejo del programa y que corresponden, en gran medida, a los riesgos y amenazas identificadas en el FODA. Los supuestos deben ser monitoreados de manera continua para observar su desempeño y obligan a la elaboración de planes de contingencia que permitan superar los problemas surgidos a raíz de su presencia.

Entre los principales supuestos o riesgos se encuentran los siguientes:

A nivel de fin y relacionados con el largo plazo:

- Un cambio drástico en las políticas de apoyo y en los presupuestos del sector agropecuario
- Modificaciones importantes en las políticas monetarias y sociales con respecto al desarrollo de las AIRs

A nivel de la relación entre el Objetivo inmediato y el Fin:

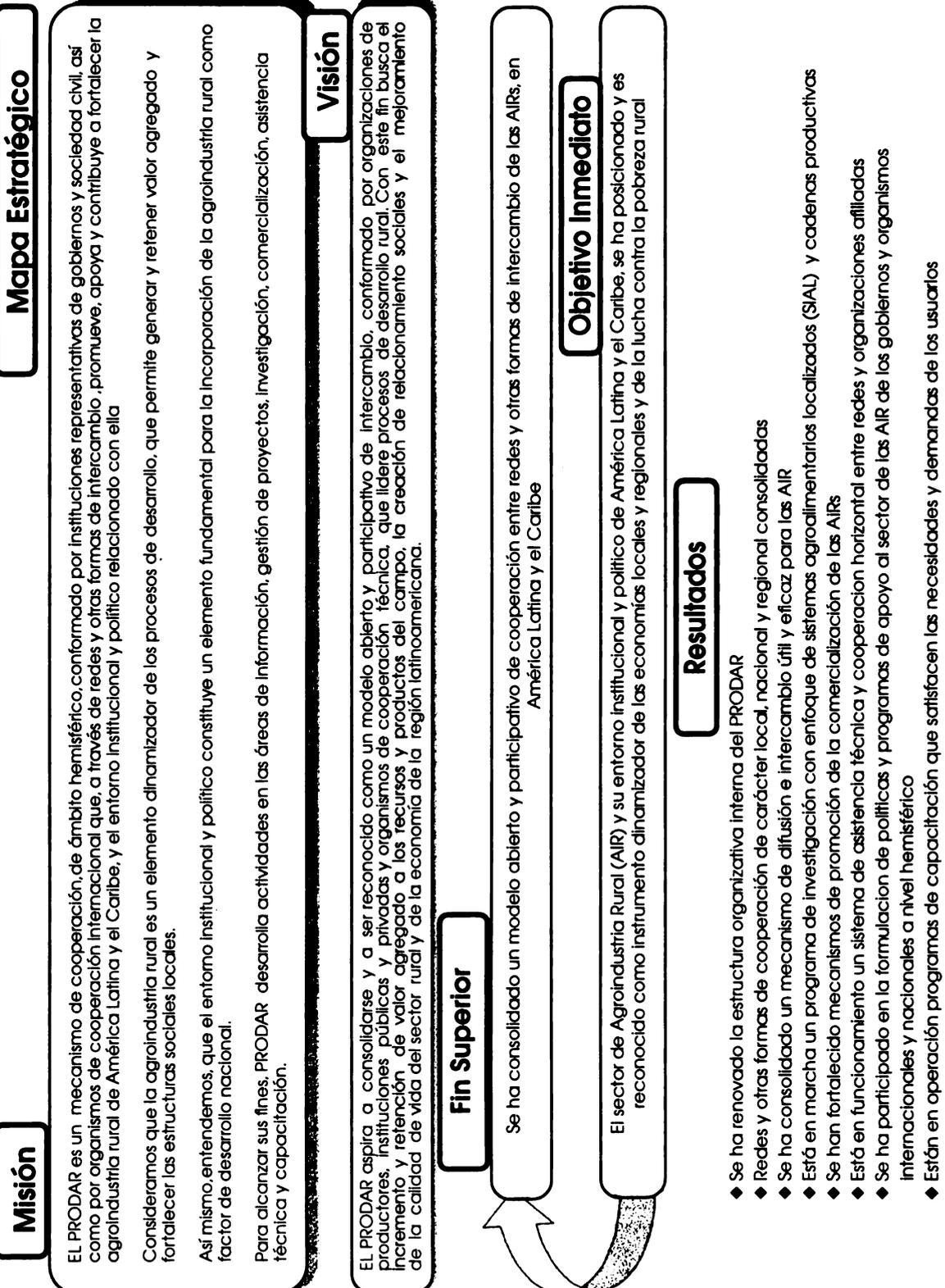
- La obtención y duración del apoyo externo (que se alcance y permanezca por un tiempo razonable)
- Permanencia bajo control de los Indicadores macro-económicos y condiciones sociales de los países miembros
- Eficacia y eficiencia en la gestión de las REDARs

A nivel de la relación entre los resultados y el objetivo inmediato :

- La eficacia en la gestión de los recursos para proyectos operacionales y para el funcionamiento de los Fondos
- Acceso a Internet por parte de la mayoría de las redes
- Mantenimiento de las condiciones favorables de comercio internacional a productos promisorios y/o alternativos procedentes del hemisferio
- Se mantienen acuerdos entre cooperantes por un tiempo prudencial
- Los organismos de apoyo y las Redes nacionales están abiertos a la conformación de nuevas formas organizativas y al logro de la sostenibilidad
- Estabilidad de la situación social y política
- Los países muestran interés en el diálogo de políticas
- PRODAR mantiene una buena imagen y capacidad de convocatoria
- Participantes institucionales y privados que han recibido apoyos de PRODAR y de las REDARs permanecen activos dentro del sector

6. Mapa Estratégico

Con la información anterior se conforma el "Mapa Estratégico" del PRODAR, el cual aparece a continuación.



Mapa Estratégico

Misión

EL PRODAR es un mecanismo de cooperación, de ámbito hemisférico, conformado por instituciones representativas de gobiernos y sociedad civil, así como por organismos de cooperación internacional que, a través de redes y otras formas de intercambio, promueve, apoya y contribuye a fortalecer la agroindustria rural de América Latina y el Caribe, y el entorno institucional y político relacionado con ella

Consideramos que la agroindustria rural es un elemento dinamizador de los procesos de desarrollo, que permite generar y retener valor agregado y fortalecer las estructuras sociales locales.

Así mismo, entendemos, que el entorno institucional y político constituye un elemento fundamental para la incorporación de la agroindustria rural como factor de desarrollo nacional.

Para alcanzar sus fines, PRODAR desarrolla actividades en las áreas de información, gestión de proyectos, investigación, comercialización, asistencia técnica y capacitación.

Visión

EL PRODAR aspira a consolidarse y a ser reconocido como un modelo abierto y participativo de intercambio, conformado por organizaciones de productores, instituciones públicas y privadas y organismos de cooperación técnica, que lidere procesos de desarrollo rural. Con este fin busca el incremento y retención de valor agregado a los recursos y productos del campo; la creación de relacionamiento sociales y el mejoramiento de la calidad de vida del sector rural y de la economía de la región latinoamericana.

Fin Superior

Se ha consolidado un modelo abierto y participativo de cooperación entre redes y otras formas de intercambio de las AIRs, en América Latina y el Caribe

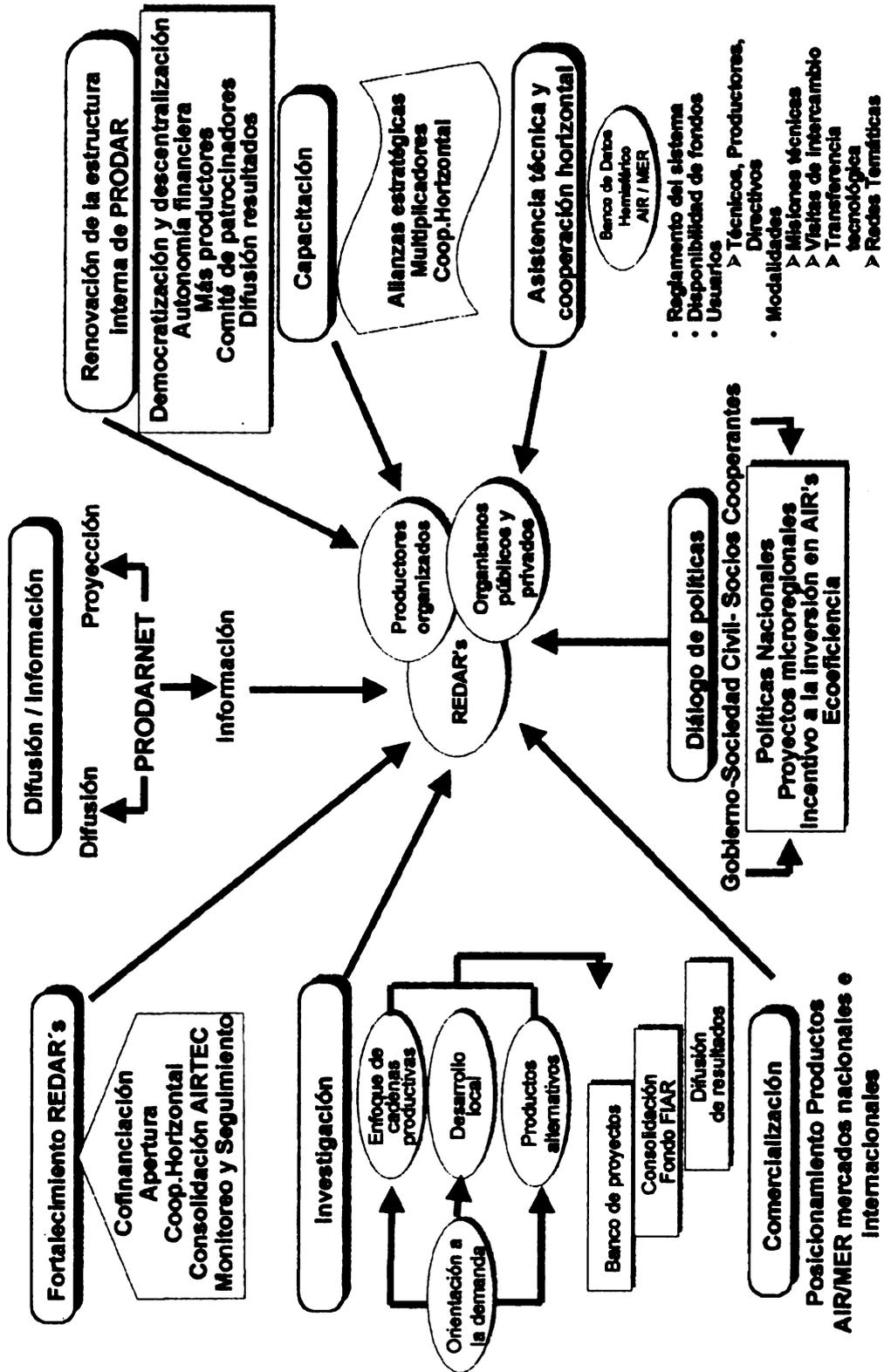
Objetivo Inmediato

El sector de Agroindustria Rural (AIR) y su entorno institucional y político de América Latina y el Caribe, se ha posicionado y es reconocido como instrumento dinamizador de las economías locales y regionales y de la lucha contra la pobreza rural

Resultados

- ◆ Se ha renovado la estructura organizativa interna del PRODAR
- ◆ Redes y otras formas de cooperación de carácter local, nacional y regional consolidadas
- ◆ Se ha consolidado un mecanismo de difusión e intercambio útil y eficaz para las AIR
- ◆ Está en marcha un programa de investigación con enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y cadenas productivas
- ◆ Se han fortalecido mecanismos de promoción de la comercialización de las AIRs
- ◆ Está en funcionamiento un sistema de asistencia técnica y cooperación horizontal entre redes y organizaciones afiliadas
- ◆ Se ha participado en la formulación de políticas y programas de apoyo al sector de las AIR de los gobiernos y organismos internacionales y nacionales a nivel hemisférico
- ◆ Están en operación programas de capacitación que satisfacen las necesidades y demandas de los usuarios

Mapa Estratégico por Resultados



5. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN

La organización interna y la revisión de la estructura operativa del **PRODAR** fue ampliamente tratada dentro del Taller. La nueva propuesta constituye un resultado de la MPP. En éste documento se le da un lugar preponderante por su importante función en términos del futuro del **PRODAR**.

1. NUEVA ESTRUCTURA

1.1 Junta Directiva

El **PRODAR** estará regido, como se observa en el organigrama que aparece al final de ésta sección, por una **Junta Directiva**, órgano que actuará como máxima instancia de **PRODAR**. La Junta estará compuesta por 1 representante del **IICA**, quien la presidirá, 4 representantes regionales de las redes, 4 representantes de las **AIRs**, y un representante de la gran empresa, con vistas a la posible formación de una Fundación. Se otorga así el poder de decisión a las redes y a los representantes de los productores.

El Secretario Ejecutivo del **PRODAR** formará parte de la Junta con voz pero sin voto y actuará, de oficio, como su Secretario permanente.

La Junta Directiva tendrá las siguientes funciones generales:

- Establecer las políticas y orientaciones estratégicas generales del **PRODAR**
- Aprobar su reglamento operativo
- Aprobar el ingreso y/o la exclusión de socios
- Seleccionar y nombrar al Secretario Ejecutivo
- Aprobar los planes operativos
- Asignar y controlar los presupuestos
- Recibir y aprobar los informes de avance
- Dar seguimiento al cumplimiento de los planes operativos

1.2 Secretario Ejecutivo

El Secretario Ejecutivo será la máxima instancia operativa de **PRODAR**. El Secretario será nombrado por la Junta Directiva y ejercerá sus funciones a tiempo completo.

Son funciones del Secretario Ejecutivo:

- Proponer a la Junta Directiva el reglamento de funcionamiento de **PRODAR**
- Elaborar los planes operativos anuales y someterlos a la aprobación de la Junta
- Coordinar e informar sobre las acciones a los miembros de las Redes nacionales
- Realizar la gestión general de **PRODAR**
- Relacionarse con redes similares
- Representar al **PRODAR**
- Velar por el cumplimiento de los planes operativos
- Elaborar los informes de avance
- Ejecutar el Presupuesto de **PRODAR**
- Llevar la contabilidad de las actividades del Programa
- Ejercer la Secretaría permanente de la Junta Directiva
- Coordinar las actividades del Grupo Técnico de apoyo, **GTA**
- Coordinar actividades con los Coordinadores Regionales
- Coordinar e integrar la labor de las redes nacionales

La Secretaría Ejecutiva y el Grupo Técnico de Apoyo que se describe a continuación deberán constituirse en un centro de pensamiento, unidad de prospectiva, que genera información estratégica para Redes y Gobiernos, que les permitan plantear programas, proyectos y acciones novedosas, creativas y oportunas.

La Secretaría Ejecutiva del **PRODAR** deberá concentrarse prioritariamente en acciones y proyectos estratégicos.

1.3 Grupo Técnico de apoyo, **GTA**

Como su nombre lo indica el Grupo Técnico de Apoyo es una instancia de

apoyo técnico a la Secretaría Ejecutiva del **PRODAR** y a las Redes nacionales. El **GTA** está conformado por el Secretario Ejecutivo y por un número variable de especialistas en los temas de **AIR**. Estos especialistas serán seleccionados en función de las necesidades específicas y de las demandas puntuales de las redes, en base a un Directorio de recursos humanos de **PRODAR**.

Son funciones del **GTA** :

- Asesorar a la Secretaría Ejecutiva del **PRODAR** y a las Redes nacionales según demanda
- Presentar informes de sus actividades a las Redes demandantes de los servicios y a la Secretaría Ejecutiva

1.4 Coordinadores Regionales

Los Coordinadores Regionales son miembros de las Redes nacionales seleccionados por su respectiva región con el fin de coordinar las acciones de **PRODAR** entre las redes y otras formas de organización que sean miembros de **PRODAR** en la región.

Los Coordinadores tendrán las siguientes funciones y atribuciones:

- Participar en la Junta Directiva por derecho propio
- Dinamizar, coordinar y apoyar el trabajo de las redes y otras formas organizativas adscritas a **PRODAR** en su ámbito de influencia
- Operativizar el manejo de fondos de apoyo en coordinación con redes nacionales

- Elaborar informes de sus actividades con destino a la Secretaría Ejecutiva

Para efectos operativos **PRODAR** funcionará en las 4 regiones que se enuncian a continuación :

- * Región central (Mexico + Centro América)
- * Región Sur
- * Región Andina
- * Región Caribe

1.5 Comité de Cooperantes

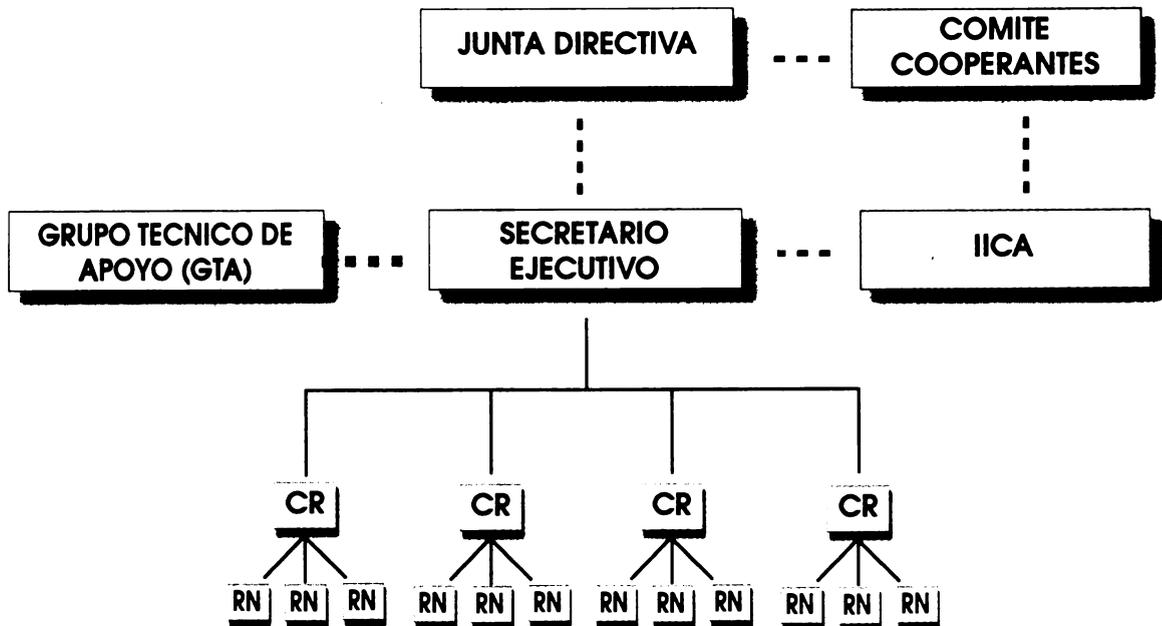
El Comité de Cooperantes está conformado por agencias y otros organismos de apoyo de origen tanto internacional como nacional, que aportan una contribución técnica o financiera, para hacer posible el funcionamiento del **PRODAR**.

El Comité tiene el objetivo de brindar asesoría general, permitir el intercambio de información y resolver las consultas necesarias entre las instituciones cooperantes y los principales actores del **PRODAR**, sobre el desarrollo del Programa y los mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones.

El Comité se reunirá en forma ordinaria una vez al año y extraordinariamente a solicitud de cualquiera de sus miembros.

A continuación aparece el nuevo organigrama de **PRODAR**.

ORGANIGRAMA PRODAR



CR : Coordinador Regional
RN : Redes Nacionales

2. ACTIVIDADES DE ARRANQUE DE LA NUEVA ESTRUCTURA

La puesta nueva estructura del PRODAR deberá estar instalada para el X

aniversario del PRODAR. Para ello se requiere realizar las actividades que aparecen en el cuadro siguiente, que incluye la asignación de responsabilidades y períodos de ejecución.

1. Socializar los resultados del taller de PE	Abril
2. Readecuar estatutos y reglamentos de PRODAR	Julio
3. Difundir y discutir los estatutos a nivel de las Redes	Agosto
4. Coordinar con patrocinadores y Redes Nacionales la designación de representantes a la Junta Directiva	Abril
5. Elaborar proyecto para CIID/IICA	Mayo
6. Elaborar un plan de trabajo para el 2000 en base al PE y a los planes de trabajo de las redes	Octubre
7. Iniciar la gestión financiera de «fondos de apoyo» a las AIR	Mayo
8. X aniversario (I-Reunión Junta Directiva) aprobación de estatutos, reglamentos y plan de trabajo. Nombramiento del Secretario Ejecutivo	Noviembre
9. Promover las redes en la Junta Interamericana de Agricultura (JIA) y en otros espacios similares	Octubre

ANEXOS

**TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
 PRODAR - CIAT (MARZO 3-5 DE 1999)
 ANEXO 1. LISTA DE PARTICIPANTES**

Bernard Bridier	CIRAD	1973, Av. J.F. Breton P.O. Box 5035 34032 Montpellier Francia Telf. 33 467615905 Fax: 33 467611223	bridier@cirad.fr	Investigador Actividad: Agro- economía
Carlos Ostertag	CIAT	A.A. 67 13 Cali - Colombia Tel.57 2 4450022 Fax: 57 2 4450073	c.ostertag@cgiar.org	Especialista en Negocios y Mercadeo
Daniel Querol	Guisés Montaña Experimental GME	P.O. Box 2715 Managua - Nicaragua Telf. 505 2897924 Fax: 505 2894154	gme@tmx.com.ni	Presidente Actividad: Biodiversidad
Ed Weber	CIID	P.O. Box 8500 K1G 3H9 Ottawa, Ontario, Canada Telf. (613)2366163 ext. 2550 Fax: (613)5677749	eweber1@idrc.ca	Consultor
Edgar Mora	SAGAR	Baja California 216, piso 2 06760 México, D.F., México Telf. 5641499 Fax: (015)2646534	edgar,mora@sagar.gob.mx	Director Actividad: Agro- industria
Enrique Castellanos	UNIVALLE (Universidad del Valle)	Fac. de Economía Ciudad Univ. Melendez Edif. 387 Apartado 25360 Cali, Colombia Telf.: 3392454 Fax: 3393221	ecastel@makarenko. univalle.edu.co ecastel@chasqui. univalle.edu.co	Director del Programa Actividad: Desarrollo de Agroindustria Rural (Prog. Educ.)
Ethel Carolina Vargas Miranda	INPYME	Shell Plaza El Sol, 1c al sur 300 mts. Abajo Apartado 449 Managua, Nicaragua Telf: 2782607- 2782608-2787836 Fax: 2701406	pamic@ibw.com.ni	Gerente Regional Carazo-Rivas Actividad: Desarrollo de las medianas y pequeñas empresas
Francois Boucher	PRODAR - IICA/CIRAD	Apartado 14-0185 Lima 14, Perú Telf. 511 4228336 4229114 Fax: 511 4424554	iicaprodar@si.com.pe	Director Ejecutivo Actividad: Agroindustria Rural

Frank Valdez	REDARDOM	Apart. 711- Sto Domingo República Dominicana Telf. 537-9365 - 537-5787	svadez@codetel.net.do	
Gastón Vizcarra	CANDELA PERU	Mza. F, lote 9, Parque Industrial Villa El Salvador Lima 42 - Perú Apartado 14-0233 Lima 14 - Perú Telf: 51-1-2875995 Fax: 51-1-2875028	candela@amauta.rcp. net.pe	Presidente Actividad: Comercio In- ternacional y Nacional
Gonzálo Alfredo Rodríguez Borray	CORPOICA	C.I. Tibaitatá, Km. 14 vía a Mosquera (Cund.) Santafé de Bogotá, D.F., Colombia Telf.: 57-1-3443128 Fax: 57-1-3443128	grodriguez@corpoica. org.co	Investigador Adjunto Maquinaria Agrícola y Postcosecha Actividad: Agro-economía
Hernando Riveros	PRODAR	Carrera 12 No. 70A-06 Bogotá - Cundinamarca Colombia Telf. 348846 Fax. 2494214	hernandr@col1.telecom. com.co	Coordinador Area Andina. Actividad: Agroindustria Rural
José Catalano	INTA	Alsina 1407, piso 6, 1033 Cap. Federal - Argentina Telf. 3832023 Fax: 3832023	minifu@inta.gov.ar	Coordinador, Unidad de Minifundio Actividad: Extensión
José Dancé	Universidad Nacional Agraria La Molina U.N.A.L.M.	Av. Universidad S/N P.O. Box 14-0297 Lima - Perú Telf. 349 3902 9264091 (cel.) Fax 4756279	jdance@lamolina.edu.pe	Profesor, UNALM Director, CODESU
Juan Carlos Orellana	REDAR Potosí	La Paz, Bolivia Telf. 02352086	proreca@kolla.net	Recursos Humanos Coordinador Filial Potosí
Leonardo de León	INCAP - PRODAR-CA	Calzada Roosevelt Z. 11 Apartado 1188 Guatemala, Guatemala Telf.: 473-6521 Fax: 473-6529	lleon@incap.org.gt	Coordinador Actividad: Tecnología alimentaria- nutricional
Lilia García de Mora		Allende 106B, Texcoco, México Telf: 01-595-40972		

Luis Gonzalez	Promoción Humana Diocesana - Guaranda	Av. General Enríquez y Cándido Rada (Plaza Roja) Casilla 15 (Obispado) Guaranda, Ecuador Telf. 593-3-980703 Fax: 593-3-982140	salineri@uio.satnet.net	Coordinador de Comercialización y Producción Actividad: Desarrollo pastoral y social
Manuel Otero	IICA	Paseo de la República 3211, piso 6 San Isidro, Lima Perú Telf: (511)4228336 Fax: (511)4227098	moteriica@si.com.pe	Director Regional Actividad: Gerenciamiento de las acciones del IICA en la Región Andina
Maria del Carmen Vargas	Misión Salesiana Salinas	Plaza Central Casilla 15 (Obispado) Guaranda, Salinas Ecuador Telf. 09-731-975-03980703 Fax: 09-731-975-03-980703	salineri@uio.satnet.net	Administradora Actividad: Desarrollo Social y Pastoral
Mariano Olazabal	ACT - IICA	1ra calle poniente y 61 Av. Norte San Salvador, El Salvador Telf: 2605145 Fax: 2605170	iicasv@es.com.sv	Representante
Marvin Blanco	ALTERSYALC (Alternativas para la pequeña agro-industria)	Apartado 1038 San José 2050, Costa Rica Telf.: (506)280-2832 Fax: (506)280-2832, 2852612	mblanco@mercuni.iica.ac.cr altersyal@starmedia.com	Consultor Actividad: Agroindustria
Miguel Angel Arvelo	IICA-Venezuela Redar Venezuela	Edificio Centro Villas mil, Piso 11, Ofic. 1102 Parque Carabobo Caracas - Venezuela Telfs.: 5721810/5720776 Fax: 5763150	marvelo@iica.int.ve	Coord. Ejecutivo Especialista Agroindustria Rural
Nelson Rivas	IICA-PROCIANDINO	Calle 45 - Cra. 30 Ciudad Universitaria A.A. 14592 Santafé de Bogotá, Colombia, Telf.: 3683677	prociand@colomsat.net.co	Secretario Ejecutivo Actividad: Investigación y desarrollo tecnológico

Omar Jofré	MUCECH	Portugal 623 Of. 1 Santiago, Chile Telf.: 2226572 Fax: 6351518 Fax:(571)3680920	mucech@ia.cl	Primer Vice- Presidente Actividad: Agricultura
Pierre Zaya	IDRC (CIID) Ottawa/ Program Branch	250 Albert St.P.O. Box 8500, J9H 2A1 Ontario - Canadá Telf.: 613 2366113 Ext. 2538 Fax: 613 567 7749	pzaya@idrc.ca	Especialista - Productos Naturales
Rupert Best	CIAT	A.A. 67 13 Tel.57 2 4450022 Fax: 57 2 4450073 Cali - Colombia	r.best@cgiar.org	Líder, Proyecto de Agroempresas Rurales Actividad: Proyectos productivos integrados
Sonia Salas	CIP/ CONDESAN	Av. La Universidad S/N La Molina - Lima Lima 12 -Perú A.A. 1558 Telf.: 51 1 3495783 Fax. 51 1 3495638	s.salas@cgnet.com	Coordinador de Posprodu- cción en países andinos
Aldo Cardona	Independiente	Cra. 59 No. 179-41 Int. 3 Telf/Fax 6748377 Santafé de Bogotá Colombia	jcardona@andinet.lat.net	Consultor Desarrollo rural, Planea- ción, Moni- toreo, Eva- luación

Anexo 2. ANALISIS FODA DEL PRODAR

ANÁLISIS DE FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Institucionalidad de PRODAR (estructura, funcionamiento y relacionamiento)</p>	<p>Red de redes establecida en 15 países; Posicionamiento del tema AIR; Experiencia y continuidad; Capacidad institucional en capacitación y sistema de información; Interés de las redes en mejorar su acción y su participación. Flexibilidad del sistema; Credibilidad y capacidad de convocatoria.</p>	<p>Sistemas de participación de redes y socios son débiles; Falta de claridad en institucionalidad de PRODAR; Poco apoyo financiero; No funciona el Comité de Patrocinadores; Poca transferencia y difusión de capacidad institucional. Poco fomento de cooperación inter-redes.</p>	<p>Evolución de los bloques económicos y los consorcios regionales (tipo Proci y Foro Regional); Muchos nichos de interés y enfoques de desarrollo rural sostenible; El desarrollo local, micro-regional abre espacios para la AIR; Tecnologías de comunicación disponibles/accesibles; Crecientes demandas de capacitación de productores; Oportunidades, más directas a Prodard: - Existencia de centros internacionales de investigación: CIAT/CIP/CIMMYT Proyectos regionales IICA-Prociandino/Prociotropico/Prociisur</p>
			<p>Poder de control de las empresas grandes; Falta de legislación sobre derechos intelectuales y recursos genéticos; Disminución de apoyo gubernamental a las actividades rurales y agropecuarias; Pocos recursos económicos para apoyo AIR; El ingreso de nuevos patrocinadores puede distorsionar la esencia del Prodard; Amenazas más directas a Prodard: - Falta definición políticas/continuidad de cooperantes</p>

2. Redes nacionales

Mística de trabajo de algunos miembros;

Influencia en políti-cas de Desarrollo Rural;

Capacidad de convocatoria. Fortaleza en capacitación, intercambio de información y generación de foros de discusión;

Experiencia acumulada;

La mayoría de las redes cuenta con un marco regulatorio (reglamento interno y/o persona- ría jurídica)

Diversidad de afilia- dos: algunas incluyen a productores orga- nizados.

Poco compromiso de los miembros en general;

Falta de recursos humanos y financieros;

Insuficiente comunicación;

Falta de planificación del trabajo y definición de la organización;

Poco énfasis en temas estratégicos (crédito, organización);

Poca participación de los productores;

Falta de consolidación y continuidad de iniciativas;

Falta un código de derechos y deberes .

Formulación de proyectos de desarrollo;

Nuevo rol del estado;

Nuevas demandas de Capacitación y Tecnología;

Desarrollo de la informática

Influencias políticas;

Capacidad de interpretar las demandas de los pequeños productores rurales/AIR.

Reducción de presupuestos por crisis económica;

Importancia decreciente del sector rural;

Proceso de globalización excluye sectores campesinos;

Falta de apoyo político para proyectos de largo plazo;

Falta de apoyo del Prodar

Apropiación de la red por personas y/o instituciones;

Atomización de usuario aleja su capacidad de acceso a la red

AREAS DE ANALISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>3. Lineas de trabajo</p> <p>3.1 Capacitación</p>	<p>Disponibilidad de cursos de todo tipo en las instituciones para capacitación;</p> <p>Oferta diversificada y amplia en temas y especialidades de AIR;</p> <p>La capacitación es la fortaleza de mayor impacto en la formación del aparato productivo AIR;</p> <p>Facilidad de intercambio de información con Prodamet;</p> <p>Se reconoce al agricultor como población objetivo de la capacitación;</p> <p>Apoyo internacional.</p>	<p>Falta de seguimiento a los temas transmitidos;</p> <p>Trabajo voluntario;</p> <p>Recursos financieros insuficientes;</p> <p>Desarrollo desigual a nivel de regiones y redes;</p> <p>Participación débil del productor en priorización;</p> <p>Instructores poco actualizados en temas y metodologías que logren mayor transferencia y aplicabilidad de los conocimientos;</p> <p>Dispersión y duplicidad de ofertas de capacitación.</p>	<p>Sistemas de comunicación existentes;</p> <p>Demanda de capacitación a todo nivel en temas de competitividad;</p> <p>Alianzas estratégicas con otras iniciativas a nivel de América latina y de los países Sihca (IICA)/Redes (FIDA), organizadores locales;</p> <p>Interés de parte de los beneficiarios por las propuestas de Prodar</p>	<p>Surgimiento de nuevas instituciones de capacitación paralelas;</p> <p>Inestabilidad del sistema financiero;</p> <p>Se reduce el financiamiento estatal para capacitación</p> <p>Estructuras empresariales no compatibles con formas de organización tradicionales.</p>

ÁREAS DE ANÁLISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>3.2 Investigación</p>	<p>La experiencia diferenciada y aprovechable de Prodar en las regiones;</p> <p>Recursos institucionales y financieros disponibles en Fontagro-Prodis y en el Fondo para donaciones menores;</p> <p>Existe soporte del fondo FIAR;</p> <p>Receptibilidad a propuestas de investigación;</p> <p>Buena estructura organizativa;</p> <p>Resultados de investigaciones son confiables;</p> <p>Identificación de temas generales prioritarios;</p> <p>Redes funcionando</p>	<p>Limitada participación intersectorial a nivel nacional (Redes);</p> <p>Poca vinculación con la actividad empresarial (Crédito, mercadeo; cadenas productivas, generación y transferencia de tecnología de uso inmediato);</p> <p>Falta estrategia Hemisférica y regional;</p> <p>Debilidad en mecanismos para determinar demanda;</p> <p>Escasa participación intersectorial nacional;</p> <p>Recursos financieros limitados e intermitentes;</p> <p>Falta de capacidad o interés de las redes para investigación de aspectos no tecnológicos (cartera de proyectos).</p>	<p>Desarrollo del comercio alternativo;</p> <p>Mayores inversiones;</p> <p>Restricción recursos del Estado.</p>
<p>Tecnologías avanzadas desplazan a tecnologías intermedias;</p> <p>Existencia de instituciones más eficientes en investigación;</p> <p>Dificultad de obtención de fondos para trabajos de investigación</p> <p>No hay priorización de los temas de crédito para AIR</p>			

AREAS DE ANALISIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>3.3 Cooperación horizontal</p>	<p>Redes Nacionales funcionando para articulación regional - hemisférica;</p> <p>Respuesta rápida;</p> <p>Existe voluntad de compartir conocimientos entre rede e intra redes;</p> <p>El Prodar ofrece a sus miembros la posibilidad de participar en talleres, seminarios, etc.</p>	<p>Necesidad de mayor interacción con otros mecanismos regionales: Procis/proyectos;</p> <p>Escasa difícil cooperación entre redes;</p> <p>Falta desarrollar mecanismos para implementar la cooperación, misiones, Visitas, pasantías, intercambio, investigaciones, etc.</p> <p>Deficiencia/carencia en la definición de los clientes (usuarios y sus demandas de información);</p>	<p>Conocimiento del mecanismo;</p> <p>Alto potencial en Prodar;</p> <p>Desarrollo del comercio alternativo;</p> <p>Apoyo a actividades empresariales;</p> <p>Creciente desarrollo agroindustrial;</p> <p>Posibilidades de mecanismos para hacer alianzas Institucionales y favorecer a productores.</p> <p>Mayor importancia del tema y existencia de demanda real en materia de mercado y tecnología.</p>	<p>Falta de mecanismos para ejecutarla;</p> <p>Emergencia de mecanismos homologos competitivos.</p>

<p>3.4 Información difusión</p>	<p>Prodar cuenta con un conjunto de mecanismos de información y difusión que constituyen una experiencia valiosa en materia de información para el tema AIR (Prodarnet, boletines, documentos, eventos)</p> <p>Se cuenta con la conceptualización y metodología para identificar productos promisorios generados por las AIR latino-americanas;</p> <p>Existen mecanismos para vincular la información con la comercialización</p>	<p>No hay retroalimentación de la información generada;</p> <p>Falta sistematizar documentar y difundir más la experiencia del Prodar</p> <p>Limitado alcance y difusión de la información generada por el Prodar y las Redes;</p> <p>Falta generar mecanismos orientados a mercados locales, internos;</p> <p>Falta definición de clientes y demandas en materia comercial;</p>	<p>Tecnología creciente que hace disponible la información..</p> <p>Disponibilidad de medios de comunicación masiva</p> <p>Existencia de sistemas de información accesibles al productor rural</p> <p>Comercialización asociadas con el control de calidad, y exigencias del mercado internacional;</p> <p>Ferias nacionales e internacionales para la introducción de productos AIR promisorios:</p>	<p>Invasión excesiva de datos dentro de los actuales sistemas mundiales de información;</p> <p>Dificultad de acceso a la tecnología y a los sistemas de información por los altos costos para usuarios de las AIR</p> <p>Establecimiento de sistemas de patentes y registros de productos y procesos;</p> <p>Ingenua apertura comercial por parte de países de ALC con su efecto sobre la AIR en el plano comercial.</p>
<p>3.5 Comercialización</p>				

AREAS DE ANALISIS	FORTALEZA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>3.6 Diálogo de políticas</p>	<p>Vinculación con el IICA y otros socios con influencia o contacto con los organismos y niveles de toma de decisión políticas:</p> <p>Posicionamiento del tema AIR/PRODAR es referencia principal en desarrollo rural y en AIR</p>	<p>Carencia de experiencias en comercialización;</p> <p>Se da un enfoque cerrado y romántico del tema comercial</p> <p>Incapacidad de alcanzar efectos revelantes a la magnitud de la problemática campesina en todos sus niveles</p>	<p>Existencia de ventajas comparativas (mano de obra, biodiversidad, etc.) para el trabajo y desarrollo de las AIR</p> <p>Nueva cultura del consumidor sobre todo en países desarrollados</p>	<p>Patentes/royalties y manipulación comercial de productos propios de la región;</p> <p>Volatilidad y variabilidad de los mercados en cuanto a precios y volúmenes demandados.</p> <p>Políticas globalizadoras;</p>
		<p>Incapacidad de alcanzar efectos revelantes a la magnitud de la problemática campesina en todos sus niveles</p>	<p>Demandas gubernamentales y de organismos internacionales para desarrollo de programas AIR/MER;</p> <p>Demanda en proyectos de desarrollo rural;</p> <p>Acuerdos multilaterales con apoyo a campesinos;</p> <p>Potenciamiento del sector privado, que incluye al campesino</p>	<p>Nuevo rol de Estado, puede derivar en abandono del sector productor, al retirar los servicios de apoyo;</p> <p>Frustración de las poblaciones mas pobres, debido a su vulnerabilidad ante el nuevo modelo de desarrollo mundial.</p>

**Anexo 3. MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PRODAR (MPP)
Período del Plan (2000-2004)
Fecha de elaboración: Marzo 1999**

<p>FIN El sector de agroindustria rural (AIR) y su entorno institucional y político en América Latina y el Caribe, se ha posicionado y es reconocido como instrumento dinamizador de las economías locales y regionales y de lucha contra la pobreza rural</p>	<p>Medidas del logro del fin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el número de AIRs e instituciones de apoyo consolidadas organizativamente y generando valor agregado en la región. • Medidas de apoyo, estímulos e incentivos a las AIRs, son incluidas en los Planes, Programas y Presupuestos de Gobierno de la región. 	<p>Muestreo CIAT y zonas de referencia en países seleccionados Informes REDARs Estadísticas nacionales por país Planes de Gobierno</p>	<p>En relación con el largo plazo No cambian de manera drástica las políticas de apoyo y los presupuestos del sector agropecuario Políticas monetarias y sociales no entorpecen el desarrollo de las AIRs</p>
<p>Objetivo Inmediato Se ha consolidado un modelo abierto y participativo de cooperación entre redes y otras formas de intercambio de las AIRs en América Latina y el Caribe.</p>	<p>Situación al final del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2004 al menos el 50% de las instituciones de apoyo a las AIRs más reconocidas del hemisferio se han vinculado activamente a PRODAR e intercambian informaciones, servicios y productos relevantes de manera permanente. • Para el 2004 por lo menos la mitad de las REDARs cubren la mayor parte de sus costos operativos y han establecido las bases para la prestación de servicios remunerados. 	<p>Informe anual PRODAR Informes anuales de las REDARs Evaluación del programa Contabilidad Prodar Contabilidad Redars</p>	<p>En relación con el logro del Fin Se obtiene apoyo financiero externo e interno por tiempo razonable Indicadores macro-económicos y condiciones sociales de los países miembros se mantienen bajo control La gestión de las REDARs es eficiente</p>

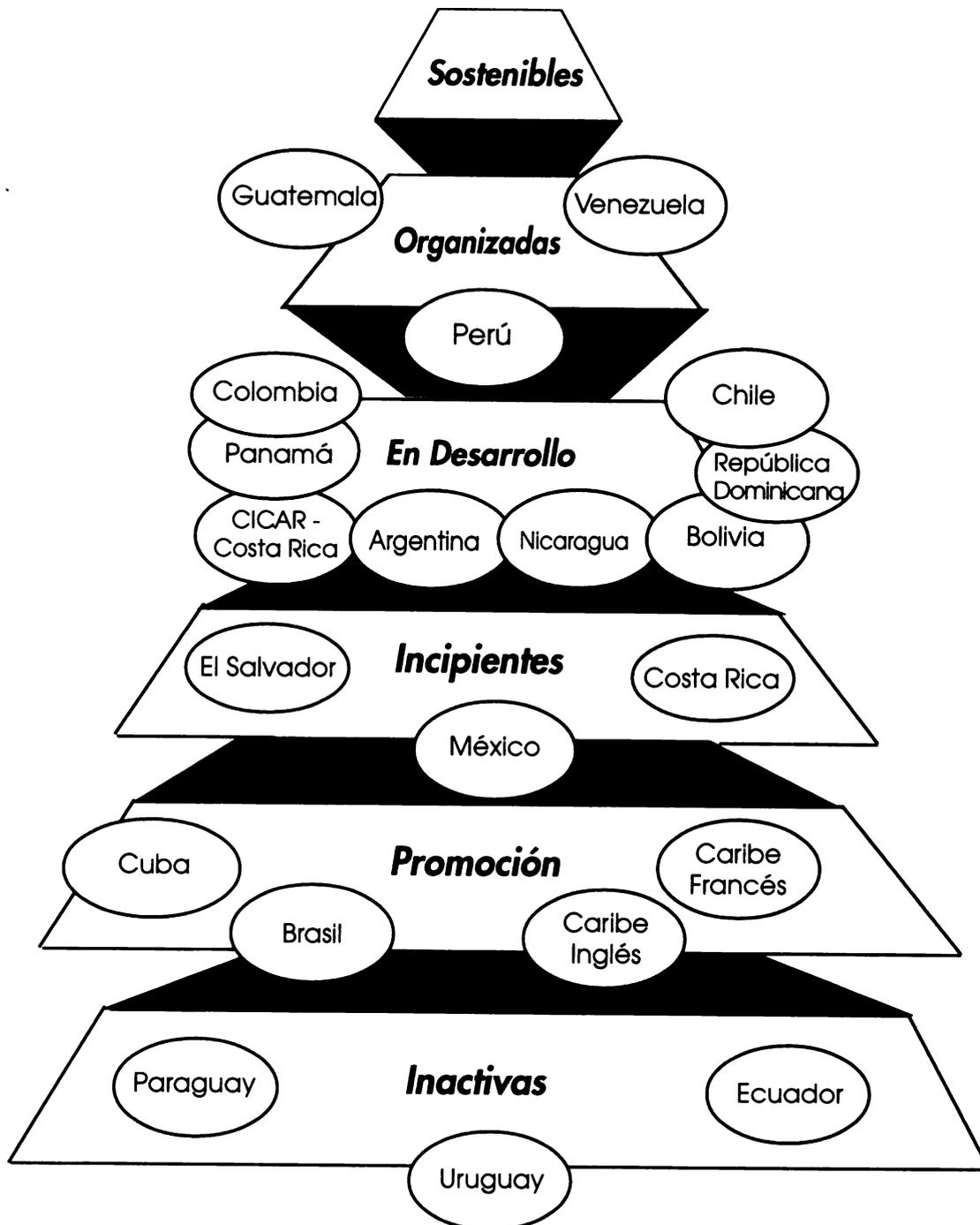
RESUMEN NARRATIVO	IVOS	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
<p>Resultados</p> <p>1. Se ha renovado la estructura organizativa interna del PRODAR</p>	<p>Dimensión de los productos necesarios y suficientes para el logro del Objetivo inmediato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para inicios del año 2000 están vigentes la nueva estructura y los reglamentos operativos del PRODAR, que incluyen: conformación de Junta Directa, elección de Secretario Ejecutivo, Grupo Técnico Asesor (GTA) y Coordinadores Regionales. • Funcionan Fondos operativos para investigación (FIAR), apoyo a redes nacionales incluyendo la preinversión (APORED), y se cofinancian actividades de difusión y capacitación. • Se ha promovido la imagen del PRODAR en foros nacionales y regionales y a nivel de organismos de financiamiento como la Junta Interamericana de Agricultura, el FIDA y Gobiernos amigos. • La gestión del Plan estratégico del PRODAR alcanza al menos el 80% de los objetivos y metas propuestos • Se promovieron alternativas de sostenibilidad financiera y técnica del PRODAR (Fundación, etc.) • Funciona el sistema de M&E 	<p>Estatutos y reglamentos PRODAR</p> <p>Acta de Constitución Junta Directiva</p> <p>Informes de ejecución de cada Fondo</p> <p>Actas y ayudas-memoria de eventos</p> <p>Celebración X aniversario</p> <p>Informe de ejecución anual IICA, CIRAD, CIID, CIAT</p> <p>Informe Secretaría Ejecutiva</p> <p>Evaluación anual y de fase.</p>	<p>En relación con el logro del Objetivo inmediato</p> <p>Se mantienen acuerdos entre Cooperantes por un tiempo prudencial</p> <p>Los organismos de apoyo y las Redes nacionales están abiertos a la conformación de nuevas formas organizativas y al logro de la sostenibilidad financiera y técnica.</p>

<p>2. Redes y otras formas de cooperación de carácter local, nacional y regional consolidadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de redes que han alcanzado los indicadores de consolidación contenidos en las estrategias, el año 2004 • Número de organizaciones de productores incorporadas a las REDARs y recibiendo los servicios de las redes (difusión, capacitación, a. técnica, intercambio, etc) • Nuevas redes temáticas y/o regionales conformadas al final del periodo. 	<p>Apreciación Grupo técnico de apoyo Evaluación del programa</p> <p>Informe de Coordinadores Regionales</p> <p>Informe de Coordinadores Regionales</p>	<p>Gestión de recursos es exitosa</p>
<p>3. Se ha consolidado un mecanismo de difusión e intercambio relevante de las AIR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web PRODAR y 5 Web-redes operan como mecanismo central de información-difusión del PRODAR, sirviendo a, por lo menos 250 usuarios • Boletines, ficha de capitalización de experiencias, conferencias electrónicas y otras publicaciones a través de la página Web de manera continua • La red se articula a otras redes relacionadas con el tema de las AIR 	<p>PRODARNET. Web PRODAR</p> <p>Web redes registro de entradas</p> <p>Registro de Publicaciones</p> <p>Fichas de capitalización de REDARs</p> <p>Convenios firmados</p>	<p>La mayor parte de las redes tienen acceso a Internet</p>
<p>4. Está en marcha un programa de investigación con enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y cadenas productivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo FIAR realiza dos convocatoria anuales y administra al menos US\$ 300.000 en el período • Se han transferido resultados a por lo menos 3 organizaciones de productores afiliados por país en el período • Han operado 5 Proyectos regionales gestionados por PRODAR al final del periodo. 	<p>Convocatorias</p> <p>Informes fondo FIAR</p> <p>Evaluación del Programa</p> <p>Registros Fondo Fiar</p>	<p>Gestión de recursos es exitosa</p>

RESUMEN NARRATIVO	IVOS	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
<p>5. Se han fortalecido de mecanismos de promoción de la comercialización de las AIRs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia de información de mercados opera, con base en la demanda, a partir del 2000. • Opera estrategia de comercialización que incluye: <ul style="list-style-type: none"> * Registro de marca PRODAR y sello de calidad; * Foodlinks alimentarios y no alimentarios * Organización y participación en ferias nacionales e internacionales; * Cooperación horizontal, durante el período. • Productores, empresarios y técnicos capacitados en mercados y comercialización 	<p>Base de datos</p> <p>Informe PRODAR</p> <p>Registro de intercambios</p> <p>Mecanismos implementados por productores</p>	<p>Se mantienen condiciones de comercio internacional favorables a productos promisorios y/o alternativos procedentes del hemisferio</p>
<p>6. Está en funcionamiento un sistema de asistencia técnica y cooperación horizontal entre redes y organizaciones afiliadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición mecanismos de asistencia técnica para el segundo semestre del año 2000 • Número de días-mes de asistencia técnica suministrados. • Número de visitas e intercambios de cooperación horizontal realizados, según cobertura regional y temática. • Al menos el 80% de los involucrados tiene una opinión favorable sobre la calidad de la asistencia y de los intercambios horizontales. 	<p>Registros PRODAR</p> <p>Registros REDAR</p> <p>Evaluación del programa</p>	<p>Gestión de recursos es exitosa</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION	SITUACION IMPACTANTE
<p>7. Se ha participado en la formulación de políticas y programas de apoyo al sector de las AIRs de los Gobiernos y organismos internacionales y nacionales, a nivel hemisférico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de países que cuenta con políticas explícitas de estímulos e incentivos al sector de AIR en ALC y participación de PRODAR en las mismas • Las instituciones que trabajan con AIR comparten visiones estratégicas sobre desarrollo del sector 	<p>Planes de desarrollo nacional Evaluación del programa</p>	<p>Situación social y política se mantiene estable Los países muestran interés en el Diálogo de políticas PRODAR mantiene una buena imagen y capacidad de convocatoria</p>
<p>8. Están en operación programas de capacitación que satisfacen las necesidades y demandas de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de usuarios capacitados y aplicando los conocimientos adquiridos. • Número y tipo de eventos que conforman el paquete educativo de PRODAR y las REDARs. • Incremento progresivo en el cubrimiento de los costos de capacitación por los usuarios hasta lograr el 50% al 2004 • Número de organizaciones externas a PRODAR que compran los servicios de capacitación. 	<p>Informe de eventos y REDAR Informes PRODAR y REDAR Convenios y/o contratos</p>	<p>Participantes institucionales y privados permanecen activos dentro del sector de las AIRs.</p>

ANEXO 4: ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO DE LAS REDES DE PRODAR



Agosto, 1999
Lima - Perú

