

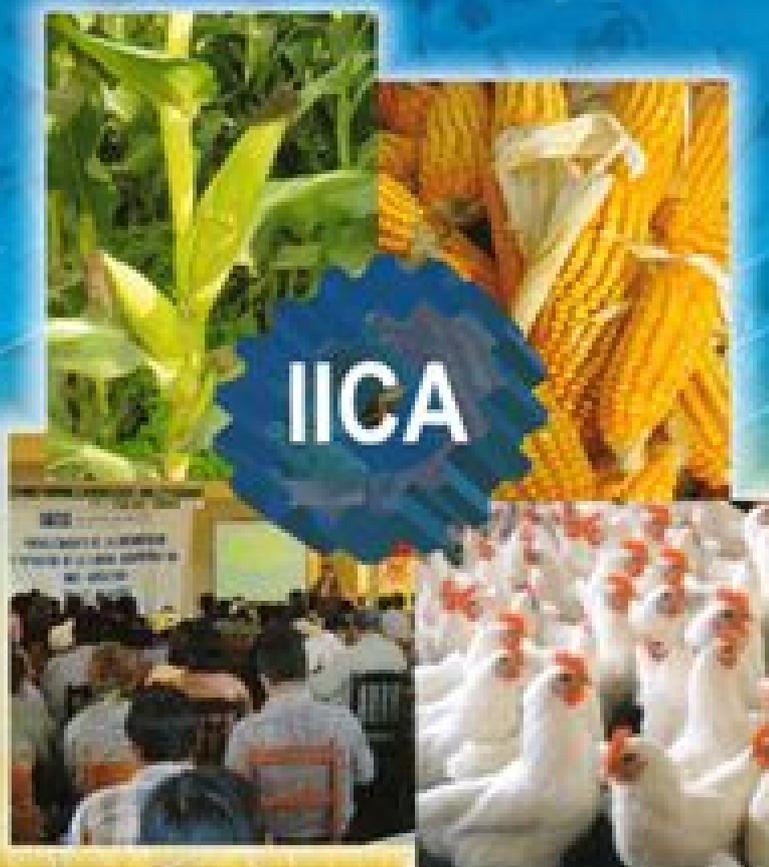
Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura



PERU



FORTALECIMIENTO DE LA CADENA MAÍZ-AVICULTURA EN EL VALLE HUÁURA PERÚ



El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo del Sistema Interamericano especializado en Agricultura y la promoción del bienestar de las poblaciones rurales. Fue fundado en 1942, tiene su Sede Central en San José, Costa Rica, y oficinas en sus 34 Estados Miembros.

Con el respaldo de las lecciones aprendidas y las bases edificadas desde su fundación, el Instituto se dispone a encarar con eficacia, transparencia y responsabilidad los desafíos del siglo XXI, actuando como una agencia que promueve el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas.

El Plan de Mediano Plazo (PMP) 2002 – 2006 del IICA fija el énfasis, orienta y prioriza las acciones de cooperación técnica del Instituto, focalizadas en seis áreas estratégicas: Comercio y Desarrollo de los Agronegocios; Desarrollo Rural Sostenible; Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos; Tecnología e Innovación; Información y Comunicación; y Educación y Capacitación.

Los 34 Estados Miembros del IICA son Antigua y Barbuda, Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos de América, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. El Instituto también posee una Oficina Permanente para Europa, localizada en Madrid, España, país que tiene la condición de asociado.

El Dr. Chelston W.D. Brathwaite, ciudadano de Barbados, está a cargo de la Dirección General del IICA para el período 2002 – 2006.



FORTALECIMIENTO DE LA CADENA MAÍZ- AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA – PERU

LECCIONES APRENDIDAS

Lima, Julio 2004

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Las ideas, conceptos, opiniones y planteamientos contenidos en este documento, son de responsabilidad exclusiva de cada uno de los autores y participantes, no representando necesariamente los criterios de la institución

Impreso en Perú

Julio, 2004

Llaque, M. y Riveros, H.
Fortalecimiento de la Cadena
Maíz- Avicultura en el Valle de Huaura –
Perú, Lecciones Aprendidas.

Mónica Llaque y Hernando
Riveros - Lima: IICA 2004. 65p.; 29.5
cm - ISSN 0534-5391 N°A3/PE-2004-03



FORTALECIMIENTO DE LA CADENA MAÍZ AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA – PERU

LECCIONES APRENDIDAS

Mónica Llaque
Hernando Riveros

Información, reflexiones y orientaciones:

- Cesar Farro. Vicepresidente Centro de Servicios para el Desarrollo – CSD
- Calixto Elías. Presidente Comité Directivo CORPAGRO SAC
- Marcelino Muñoz. Presidente del Directorio APAVHISP
- Cesar Galván. Gerente de CORPAGRO SAC
- Javier Maldonado. Gerente de Operaciones REDONDOS`S S.A.
- Edgar Lastre. Director Ejecutivo APAVHISP
- Luis Flores. Técnico CSD
- Rodolfo Robinson. Director de Desarrollo Rural del CSD
- Freddy Rojas. Representante del IICA en el Perú
- Juan Chávez. Coordinador Unidad de Proyectos IICA – Perú
- Jorge Salinas. Consultor IICA – COSUDE
- Luis Morán. Responsable Unidad de Educación y Capacitación IICA -Perú

FORTALECIMIENTO DE LA CADENA MAÍZ –AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA – PERU

LECCIONES APRENDIDAD

INDICE

Presentación

| | |
|------------------------------------|----|
| Introducción | 8 |
| Reflexiones Iniciales | 10 |

Capítulo I : Marco general de referencia

| | |
|--|----|
| 1.1 Aspectos conceptuales..... | 11 |
| 1.2 Lectura del sector público | 13 |
| 1.3 Visión del sector privado | 15 |
| 1.4 El Valle de Huaura | 16 |
| 1.4.1 Capital histórico- cultural | 17 |
| 1.4.2 Capital natural | 20 |
| 1.4.3 Capital de infraestructura económica | 25 |

Capítulo II: Los actores y sus relaciones

| | |
|--|----|
| 2.1 Productores agrarios | 26 |
| 2.2 CORPAGRO | 30 |
| 2.3 REDONDOS | 31 |
| 2.4 Intermediarios | 31 |
| 2.5 Proveedores | 32 |
| 2.6 Instituciones agrarias del sector público | 32 |
| 2.7 Universidad José Faustino Sánchez Carrión | 33 |
| 2.8 Centro de Servicios para el Desarrollo – CSD | 33 |
| 2.9 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura | 34 |

Capítulo III : Descripción de actividades realizadas en apoyo a la Cadena Agroproductiva Maíz Avicultura del Valle de Huaura

| | |
|---|----|
| 3.1 Fortalecimiento de la organización de productores | 36 |
| 3.1.1 Capacitación | 36 |
| 3.1.2 Comunicación | 37 |
| 3.2 Promoción de la asociatividad | 38 |
| 3.2.1 Fortalecimiento de la Cadena | 38 |
| 3.2.2 Mesa de concertación | 39 |
| 3.3 Apoyo a la gestión productiva y administrativa | 40 |
| 3.3.1 Asistencia técnica | 40 |
| 3.3.2 Información | 40 |
| 3.4 Apoyo a la gestión económico-financiera | 41 |
| 3.4.1 Financiamiento | 41 |
| 3.4.2 Comercialización | 42 |
| 3.5 Aportes al desarrollo tecnológico del cultivo en el Valle | 43 |

| | |
|---|----|
| 3.5.1 Investigación | 43 |
| Capítulo IV: Resultados obtenidos de la experiencia de apoyo a la Cadena Maíz Avicultura en el Valle de Huaura | |
| 4.1 A nivel productivo | 46 |
| 4.2 A nivel organizativo | 47 |
| 4.3 A nivel de comercialización | 48 |
| 4.4 A nivel de financiamiento | 48 |
| 4.5 A nivel comunicacional | 49 |
| 4.6 A nivel institucional | 49 |
| 4.7 Cambios en las relaciones entre los actores | 50 |
| Capítulo V: La visión y lectura del proceso desde la perspectiva de los actores directos | |
| 5.1 Sobre el proceso de organización y fortalecimiento de la Cadena | 51 |
| 5.2 Sobre las acciones realizadas para fortalecer la Cadena | 52 |
| 5.3 Sobre las perspectivas | 52 |
| a) Proceso de organización y fortalecimiento de la Cadena | 53 |
| b) En lo operativo | 54 |
| c) Perspectivas | 54 |
| Capítulo VI: Principales Lecciones aprendidas | |
| 6.1 Funcionamiento de la Cadena | 55 |
| 6.2 Desarrollo de modelos de gestión local de cadenas | 55 |
| 6.3 El papel de los productores | 56 |
| 6.4 Relaciones entre los actores | 56 |
| 6.5 La Cadena y su vínculo con el territorio | 57 |
| 6.6 El trabajo institucional del IICA | 57 |
| 6.7 El papel de las políticas públicas y la normatividad | 58 |
| Capítulo VII: Desafíos | |
| 7.1 Tareas relacionadas directamente con la organización de la cadena | 59 |
| 7.2 Tareas relacionadas con el mejoramiento del entorno en el que desarrolla sus actividades la Cadena | 60 |
| Reflexiones finales | 60 |
| Glosario de términos | 62 |
| Glosario de siglas | 64 |
| Anexos | 66 |

PRESENTACIÓN

La Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro Avicultura representa un instrumento trascendental para integrar a los productores de dos importantes rubros que a nivel nacional generan más de 240,000 puestos de trabajo. De acuerdo a la información estadística, la avicultura, contribuye con el 57% del PIB pecuario; además de aportar cerca del 60% de la proteína animal total consumida por la población nacional, en productos de carne y huevos.

En el Valle de Huaura el equipo de trabajo del IICA ha venido acompañando técnicamente, desde hace dos años, al Centro de Servicio para el Desarrollo (CSD) en la realización de una experiencia inter-temática orientada al Desarrollo Rural con Enfoque Territorial, en la cual la Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro-Avicultura constituye uno de los componentes principales de esta acción territorial.

El presente documento muestra parte de las experiencias desarrolladas en torno a la cadena durante nuestra intervención. En éste se señalan los principales resultados obtenidos, así como los procesos en marcha, haciendo hincapié en el fortalecimiento de la capacidad de los pequeños productores y productoras, actores principales del proceso.

Entre los aspectos que se destacan están el productivo, que considera la sensibilización de los productores para despertar en ellos el interés de aceptar y valorar la importancia de la información productiva relacionada al manejo agronómico del cultivo del maíz y para la mejor toma de sus decisiones; lo cual ya está en marcha con la participación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión ubicada en el Valle de Huaura.

En lo comercial, se presenta la internalización de pautas y comportamientos asociativos para vender formalmente a través de una sola organización y el reforzamiento de las prácticas comerciales vía convenios con la agroindustria avícola; de la misma manera, se destacan los logros financieros y los aspectos de orden comunicacional en la mejora de la calidad del relacionamiento entre actores.

En lo organizativo, la consolidación de la institucionalidad y la construcción de un liderazgo participativo respaldan las propuestas locales de desarrollo, siendo su base fundamental el cultivo e imperio de la transparencia y de las reglas de actuación de confianza mutua.

Finalmente, el documento presenta también aspectos de orden teórico-conceptual relativos a las nociones y visiones, del sector público y privado, sobre cadenas agro productivas; entre estos, la identificación de los distintos eslabones y actores participantes en el territorio, la descripción de las actividades desarrolladas por cada uno de ellos en pro de la cadena, los principales resultados obtenidos, y la lectura del proceso desde la perspectiva de sus actores directos más relevantes.

Freddy Rojas Pérez
Representante IICA Perú

INTRODUCCIÓN

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA tiene más de 60 años de presencia institucional en el hemisferio, en el Perú esa vigencia está próxima a cumplir algo más de medio siglo. Su tarea institucional durante todo este tiempo se ha orientado a buscar permanentemente las respuestas que ayuden a construir soluciones útiles para el desarrollo de las comunidades pobres del mundo rural.

El entorno social, económico y productivo en el cual se desarrolla la pequeña producción en el Perú, dificulta su posibilidad de incorporarse de manera razonablemente competitiva al mercado nacional, dada la limitada posibilidad de crear economías de escala y la incipiente gestión asociada que reducen los costos unitarios de producción.

En el Valle de Huaura, uno de los 52 valles de la Costa Peruana, a mediados de la década de los noventa se empezó a gestar un proceso de organización social, a iniciativa de un grupo de productores (líderes del proceso de Reforma Agraria) que buscaban reestructurar su Asociación y dotarla de un discurso y una línea de acción más potentes y atractivos para los afiliados. El esfuerzo desplegado por la ONG local – Centro de Servicios para el Desarrollo (CSD), coincidió con la promoción de una propuesta diferente que, bajo el enfoque de las cadenas agroproductivas, promueva la organización empresarial de los productores y los acerque de mejor manera al mercado, alentando así una experiencia con el maíz amarillo dura, articulado a la industria avícola en el Valle

Esos elementos fueron confluentes con la Agenda de Cooperación Técnica 2002 – 2006 de la oficina del IICA en el Perú, que incluye como una de sus líneas de trabajo el apoyo a la organización de cadenas agroproductivas, enfatizando las fases de Dialogo y Acción de la Metodología CADIAC, desarrollada diez años atrás por el Instituto y ampliamente empleada en el país en su etapa de Diagnóstico. Como resultado del encuentro de estas iniciativas y el aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el entorno¹, en diciembre del 2001 se aprobó un proyecto INCAGRO relacionado con el fortalecimiento de una cadena agroproductiva de maíz amarillo en el Valle de Huaura.

En este documento se presenta la experiencia vivida y los procesos de aprendizajes adquiridos, no sólo en el marco del Proyecto, sino en el ámbito de las iniciativas que lideró y desarrolló el IICA en dicho territorio (Valle de Huaura). De ellos, esperamos que este testimonio pueda servir para que otras instituciones conozcan parte de los desafíos y lecturas que se desprenden del trabajo articulado en torno a una cadena agroproductiva vinculada a un territorio.

Las discusiones conceptuales en torno a la cadena, el territorio y la competitividad, además de la lectura del sector público y privado, junto a una breve caracterización del territorio, forman parte del primer capítulo; del segundo, el contexto inicial en el que se vinculan los actores de la cadena, y del tercero la información relacionada con las actividades que se desarrollaron para apoyar la gestión de la cadena. Los resultados que se produjeron producto de la experiencia, así como, la visión y perspectiva del proceso que tienen los actores directos, son tema del cuarto y quinto capítulo respectivamente, en tanto que las principales lecciones aprendidas se detallan en el

¹ La creación en el 2001, con Recursos del Banco Mundial, del Proyecto de Investigación y Extensión del Agro INCAGRO vinculado al Sector Agricultura, y que tiene como principal objetivo promover el diseño de propuestas innovadoras orientadas a desarrollar el mercado de servicios de la agricultura. Esas iniciativas se canalizan a través de fondos concursables.

capítulo seis. Finalmente, el capítulo siete describe las tareas pendientes y posibles, a las que hemos denominado desafíos, dejando las últimas líneas para reiterar el compromiso del IICA de seguir aportando con su cooperación técnica, instrumentos y lecturas que apoyen los esfuerzos de los actores públicos y privados del Perú, que tienen como parte de su misión impulsar el desarrollo del mundo rural.

REFLEXIONES INICIALES

Cómo afrontar con éxito el desafío del desarrollo? Este es un cuestionamiento recurrente entre los científicos sociales, los hacedores de política pública, los técnicos, los doctores, los estudiantes y entre los mismos actores directos del mundo rural.

La apuesta institucional del IICA, en ese aspecto, es el compromiso y orientación de sus esfuerzos hacia el desarrollo rural con enfoque territorial. La lucha contra la pobreza, el fortalecimiento de las capacidades locales, la cohesión social, la formación y acumulación del capital social, la seguridad alimentaria entre otros elementos, forman parte de esa lectura de lo rural, lo humano y lo social que se ha denominado Nueva Ruralidad.

Con ese propósito, el Instituto se ha preocupado por vincularse efectivamente con actores sociales que ayuden a conformar una red dinámica que tenga en mente una búsqueda similar: la gestión y el desarrollo de los territorios rurales en el hemisferio.

En ese contexto, el IICA está acompañando desde hace más de dos años, una experiencia de trabajo con cadenas agro-productivas en el Perú, en particular, la Cadena Productiva Maíz Avicultura, brindando cooperación técnica a un proyecto liderado por el Centro de Servicios para el Desarrollo CSD (ONG de Huaura) que obtuvo cofinanciamiento de los fondos concursables de INCAGRO.

El proyecto tuvo como propósito inicial, fortalecer el funcionamiento de la Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro del Valle de Huaura². Fue concebido con un sesgo hacia el eslabón primario, motivado por la interpretación de la situación que tienen los pequeños productores del Valle expresada por la Asociación de Productores del Valle de Huaura, Irrigaciones, Sayán y Peñico - APAVHSIP - que participó en la elaboración de la propuesta y que es la organización que ha impulsado la conformación de la Cadena desde la perspectiva del componente primario. Dentro de la experiencia del Instituto en el tema de gestión de cadenas, a nivel de la Región Andina; la relevancia del eslabón más débil en el funcionamiento de una cadena, es un rasgo distintivo. Después de todo, los componentes de un esquema de planificación y organización locales, son distintos a los nacionales; ya sea por los instrumentos, las líneas de acción, las metodologías de trabajo, etc. ¿Cómo se hizo?, ¿Qué lecciones dejó la experiencia?, ¿Cuál es la agenda pendiente? son interrogantes que se intenta responderse a lo largo del presente documento.

² El título original del proyecto fue: Proyecto de Capacitación "Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz Avicultura en el Valle de Huaura", CSD (2001)

CAPÍTULO I

MARCO GENERAL DE REFERENCIA

1.1) Aspectos conceptuales

Cuando Albert O. Hirshmann³ se refería al concepto de eslabonamientos para indicar los vínculos existentes entre los diferentes niveles de la actividad productiva: hacia adelante (consumidores), hacia atrás (productores) y lateralmente (proveedores de servicios o productos intermedios); indicaba la necesidad de entender la producción como un conjunto de eventos vinculados, cuyas relaciones (de conflicto o complementariedad) podían explicar, en parte, el comportamiento de la economía (dinámico, estancado) y la lógica de los procesos de acumulación; todo ello inscrito dentro de una teoría del Desarrollo Económico.

Para la agricultura, la utilidad del concepto de cadena se basa en la posibilidad de comprender algo más de su complejidad y visualizarla a lo largo de un conjunto de etapas, actores, procesos y dinámicas interrelacionadas. En términos prácticos se busca diferentes objetivos: mejorar el acceso al mercado de los eslabones más débiles, tornar más transparentes los mecanismos de intermediación, identificar los cuellos de botella tecnológicos a lo largo de la cadena, mejorar los términos de negociación e intercambio, y proponer el desarrollo de productos con valor agregado.

Tomando como base la definición de Rojas et. al⁴, podemos indicar que una cadena agroproductiva se entiende como un conjunto de relaciones de naturaleza distinta, entre diversos actores que generan acciones, articulaciones, procesos y dinámicas diferentes, con el propósito de realizar una actividad productiva específica, en un territorio determinado.

Habitualmente, las relaciones predominantes son de carácter económico: producción, transformación, comercialización y consumo. Sin embargo, es importante referirse también a las no económicas: culturales, amicales, de parentesco, entre otras, que resultan especialmente importantes a nivel de la pequeña producción⁵.

En términos de lo señalado, las cadenas agroproductivas no siempre habría que “crearlas” sino identificarlas, afianzar sus articulaciones y promover el clima de confianza entre sus actores mediante relaciones transparentes y simétricas, con el propósito de que sean eficientes y competitivas en su papel de poner al alcance de los consumidores, productos de calidad.

Las dificultades en la articulación de los eslabones, pueden presentarse por la heterogeneidad productiva y cultural de los actores participantes en la cadena, además de la estructura misma de cada eslabón. Así, tenemos que los productores, los intermediarios, los proveedores de insumos e incluso los actores del sector público,

³ Una lectura crítica del tema puede verse en Rudolf Buitelaar (2000): **¿Cómo crear competitividad colectiva? Marco para la investigación de políticas de cluster**, Mimeo CEPAL.

⁴ Rojas, P. Chavarría, H & Sepúlveda, S. (2002) :Competitividad y Cadenas Agroalimentarias: Una Definición Conceptual en **Competitividad, Cadenas Agroalimentarias y Territorios Rurales: Elementos Conceptuales**. IICA.

⁵ Resulta sugerente que la Asociación de Productores de Maíz Amarillo del Valle de Huaura señale como uno de los factores que entramparon el proceso de fortalecimiento de la Cadena Maíz Amarillo-Avicultura de Huaura, “*las relaciones con los proveedores todavía es débil...se reduce a relaciones comerciales.*”(sic) Tomado de APAVHSIP (2003): **Experiencia de la APAVHSIP en la organización de los productores agrarios 1999-2003**, presentación realizada en el marco de la clausura de actividades del Proyecto de Fortalecimiento y Organización de la Cadena Agroproductiva Maíz Amarillo Duro-Avicultura en el Valle de Huaura; mes de octubre.

presentan características, visiones del mundo y capacidades diferentes. Esto plantea la necesidad de crear espacios permanentes de diálogo, que sirven como instancia de encuentro y negociación: las mesas de concertación.

De otro lado, de acuerdo con la propuesta del Enfoque Territorial,⁶ el concepto de territorio va más allá de la tradicional visión geográfica, y se acerca a la idea de construcción social derivada de las relaciones entre los actores sociales, las respuestas del entorno y la confluencia de aspectos culturales, históricos y productivos. Para el IICA⁷ *“el territorio es considerado como un producto social e histórico -lo que le confiere un tejido social único-, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión al resto de los elementos”*.

Este concepto incorpora un conjunto de elementos que lo presentan como una realidad orgánica, que tiene como fundamento los recursos naturales, y la consideración de la economía territorial como un conjunto de actividades: espacio geográfico (capital natural); producción y estructura económica (capital económico, físico y financiero); procesos y dinámicas sociales (capital humano y capital social). La competitividad territorial, la gestión ambiental del territorio, las políticas públicas y la gestión del conocimiento para el desarrollo rural, son otros elementos de la propuesta.

Otra fortaleza del Enfoque Territorial, la constituye la posibilidad de plantear un modelo de gestión participativa del desarrollo rural que tenga como objetivos⁸: a) fortalecer y desarrollar el capital social; b) fortalecer las capacidades locales y enriquecer el capital humano; c) facilitar la construcción de nuevos contratos sociales y culturales que ayuden a la cohesión social y territorial y d) pasar de un enfoque fragmentado (donde se distinguen grupos sociales) a un enfoque transversal incluyendo de todos los actores sociales.

En ese orden de ideas, la cadena agroproductiva y el territorio se vinculan, en la medida que la competitividad de las cadenas contribuye al desarrollo del territorio rural; es decir, la cadena es un componente de la estrategia. No es el único, por cierto, pero puede resultar gravitante, dependiendo de las características del territorio y los vínculos entre los actores sociales y productivos, además de las dinámicas y procesos sociales existentes en él.

La competitividad⁹ en agricultura es un tema complejo, desde la construcción teórica hasta el entendimiento práctico del término, habida cuenta que las aproximaciones conceptuales se basan en experiencias del sector manufacturero. Habitualmente, se asocia a aspectos básicamente económicos, sin embargo, a raíz del proceso de globalización, hay una modificación sustantiva de dicha perspectiva. Los denominados componentes “no precio” de la competitividad, comienzan a ser vistos con mayor importancia; hablamos de aspectos como educación, medio ambiente, política, recursos humanos, entre otros. La competitividad sistémica y la territorial, son evidencias de esa evolución conceptual.

⁶ Esta sección se basa en Sepúlveda, S. et. al (2003): **El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural**. IICA.

⁷ *Ibidem*. pp 69

⁸ *Ibidem*. pp. 99

⁹ En esta sección los documentos de referencia son de Jesús Bejarano (1995) : **Elementos para un enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario**. IICA, Serie Competitividad N° 3 y Rojas, P. et. al (Op. Cit)

Un tema especialmente crítico para las cadenas es la competitividad, entendida como un proceso, antes que como un resultado¹⁰, habida cuenta que la sostenibilidad de los procesos y dinámicas en la cadena, está explicada en parte por la posibilidad de que en primer término, las actividades económico-productivas sean rentables, y que los vínculos comerciales sean lo más transparentes posibles.

Sin duda, dos aspectos generan polémica e interrogantes cuando hablamos de competitividad: la equidad y el beneficio colectivo. La equidad en las relaciones de la cadena, debería darse alrededor de alcanzar una situación tal que la distribución final de los beneficios se dé en cada eslabón, en forma tal que todos los actores obtengan los ingresos y utilidades que retribuyan el uso de sus factores de producción y permitan generar procesos de acumulación equilibrados.

Para el Instituto, la competitividad de una cadena agroproductiva se refiere a la capacidad dinámica para mantener, ampliar y mejorar la participación de un producto en el mercado (doméstico e internacional), mediante un conjunto de actividades social y económicamente eficientes, orientadas al beneficio de la sociedad.

1.2) Lectura del sector público

En los modelos de desarrollo vigentes, es ampliamente aceptado que el papel protagónico y dinamizador de la economía corresponda a los actores privados, mientras que la tarea de facilitación, promoción y regulación se queda con el sector público, sin menoscabo de la función subsidiaria que debe cumplir el Estado en algunos ámbitos específicos. En ese contexto se desarrollan las relaciones público-privadas en los procesos de organización de las cadenas.

Lineamientos de Política: En el Perú, la tarea de diseñar, ejecutar y liderar la política agraria corresponde al Ministerio de Agricultura (MINAG). Cuando revisamos los ejes centrales de esta¹¹, se observan cuatro criterios:

- a) Capitalización del agro
- b) Desarrollo de negocios agrarios articulados a cadenas productivas
- c) Seguridad alimentaria
- d) Desarrollo rural

La cuarta política sectorial, se refiere al *“Apoyo en la constitución de organización de productores, que tiene como lineamientos promover la creación de organizaciones de productores en cadenas productivas para los cultivos de agro exportación y del mercado interno priorizados...”*, en este caso se habla de las cadenas como instrumentos que ayudan a organizar a los productores agrarios. A este nivel, las mesas de concertación se reconocen como instrumento prioritario, unido a la capacitación en temas de gestión y a la elaboración de planes de cultivo y riego conjuntos.

Se observa que la Misión Institucional del MINAG¹² se orienta a: *“...promover el desarrollo de los productores agrarios organizados en cadenas productivas, en el marco de la cuenca como unidad de gestión de los recursos naturales, para lograr una agricultura desarrollada y sostenible.”* Otro elemento a considerar, en ese contexto, es

10 Una discusión amplia puede verse en Jesús A. Bejarano (1995). *Ibidem*

11 Tomado de Ministerio de Agricultura (2002): **Lineamientos de Política Agraria para el Perú**. Mimeo

12 Tomado de Ministerio de Agricultura (2001-a): **Plan Estratégico Sectorial Multianual – Sector Agricultura 2002-2006**. Diciembre (www.minag.gob.pe)

que dentro de las acciones a desarrollar en el periodo 2002-2006¹³, se incluye el “promover las organizaciones agrarias en el marco de las cadenas productivas y la gestión gerencial de las mismas”.

Asimismo, dentro de los lineamientos de política se contempla: “Impulsar el fortalecimiento institucional a partir de las Agencias Agrarias y la organización de los productores en cadenas productivas”. Uno de los objetivos estratégicos del Ministerio, señalados en el PEI 2002-2006 es “Promover la gestión empresarial y la organización de los productores agrarios en cadenas productivas”.

Estrategia: De lo reseñado, podemos indicar que la orientación del Ministerio respecto al desarrollo de cadenas se asocia principalmente a una estrategia de desarrollo de negocios de la agricultura, que busca superar problemas identificados en el diagnóstico relacionados con la baja rentabilidad, los altos costos de transacción, mercados imperfectos, el capital humano con formación precaria y la débil articulación social entre actores¹⁴. La atención de esta problemática demanda esfuerzos conjuntos de lo público y lo privado.

Todavía no está interiorizado, ni explicitado por el MINAG el papel de la organización de las cadenas dentro de una estrategia de Desarrollo Rural, incluso parece no reconocerse que el funcionamiento dinámico de las cadenas forma parte de un proceso de mediano y largo plazo. De cualquier modo, el esfuerzo ministerial por acompañar las iniciativas de formación y articulación de actores en cadenas productivas, es importante¹⁵.

Entidades Públicas vinculadas: Establecida la política agraria nacional bajo el “enfoque de manejo de cuencas y de cadenas productivas”, se reestructuró el funcionamiento interno del Ministerio y se creó la Dirección General de Promoción Agraria – DGPA, órgano de línea del Viceministerio de Agricultura, que tiene a su cargo “proponer...las políticas e instrumentos que faciliten a los productores agrarios organizados el desarrollo de cadenas productivas...”; es decir, acercar sus servicios a los agricultores organizados e integrantes de cadenas agroproductivas. Dichos servicios son de: información (Dirección General de Información Agraria), financieros (AGROBANCO), sanidad agropecuaria (Servicio Nacional de Sanidad Agraria-SENASA), riego (Proyecto Subsectorial de Irrigación / Programa de Extensión en Riego y Asistencia Técnica - PSI/PERAT), investigación y tecnología (Instituto Nacional de Investigación Agraria -INIA), catastro rural y propiedad predial (Programa Especial de Titulación de Tierras PETT), gestión de recursos naturales (Instituto Nacional de Recursos Naturales - INRENA, Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Suelos - PRONAMACHCS). De manera complementaria se puede mencionar el papel de INCAGRO que privilegia la financiación de proyectos orientados al desarrollo y consolidación de formas institucionales que favorezcan procesos de capacitación, extensión y desarrollo tecnológico alrededor de organizaciones de cadenas.

¹³ Ibídem, Matriz de Diagnóstico Sector Agricultura

¹⁴ Adaptado de Vilma Gómez (2002): **Cadenas de Valor en la Agricultura Peruana** en Revista AGRUM, Año 02, No. 4.

¹⁵ En el Plan de Relanzamiento de la Política Agraria, se indica que uno de los ocho ejes centrales de dicha propuesta es el “Fortalecimiento de las organizaciones empresariales de los productores en cadenas productivas...”. Del mismo modo señalan que “proyectamos en el presente año pasar de 304 a 600 cadenas productivas... Avance importante para la superación del problema del minifundio” (sic). Tomado de Discurso del Ministro de Agricultura durante la ceremonia del día 20 de febrero del 2004.(Disponible en www.minag.gob.pe). Como se observa, no queda clara la idea que la tarea de acompañamiento para la organización y funcionamiento de una cadena es un proceso.

A nivel local, la unidad operativa y administrativa del MINAG es la Agencia Agraria¹⁶, su ámbito territorial está relacionado con cuencas hidrográficas, comprendiendo en algún caso más de una provincia. Para el caso de la Agencia Agraria Huacho, los distritos comprendidos dentro de su ámbito de acción corresponden a los que conforman el Valle de Huaura: Huacho, Huaura, Santa María, Carquín, Huarney, Végueta y Sayán. Sus funciones básicas son: primero, la organización de productores en cadenas agroproductivas facilitando el acceso a servicios de comercialización, gestión empresarial, financiamiento, capacitación, entre otras; y segundo, articular la información agraria de la Agencia, al Sistema Nacional de Información Agraria.

1.3) Visión del sector privado

Una de las reconocidas debilidades de la agricultura peruana, es el escaso desarrollo de los mercados de servicios, básicamente los de información, capacitación y asistencia técnica, siendo éstos componentes básicos en una propuesta de desarrollo de la agricultura.

La vinculación de productores al circuito económico comercial mediante las cadenas productivas, representa una interesante oportunidad para acercarse a esos otros actores del sector privado en el marco de la oferta y la demanda de servicios de capacitación, asistencia técnica e información; quedando la investigación como tarea principal del sector público¹⁷. Este escenario es distinto de aquel donde todos los servicios destinados a la agricultura eran exclusiva responsabilidad del Estado, razón por la cual gran parte de los productores los han valorado poco y se resisten a pagar por ellos. En los últimos tiempos, esa percepción se ha ido modificando, apareciendo poco a poco un productor agrario más sensibilizado respecto a la importancia de la asistencia técnica para sus actividades productivas.

En este contexto resulta especialmente atractivo, el desarrollo del concepto de operadores de cadena, que se refiere a “facilitadores” de las articulaciones entre los actores, que además apoyan la capacidad de gestión de los mismos y los orientan para la solución de los problemas críticos del funcionamiento de la cadena. Los operadores han sido considerados como “el eslabón perdido” del proceso¹⁸. Asumen papeles de financiador, asesor técnico y/o comercializador, por lo que reciben ingresos correspondientes al desempeño de esas funciones.

Es indudable también que en la visión que el sector privado tiene de la cadena productiva, parece predominar la concepción de que su organización y funcionamiento responden exclusivamente al tema de gestión de negocios. Es decir, las relaciones comerciales explican los vínculos, y son las que debieran predominar al momento de tomar decisiones. En correspondencia con ello, el papel de algunos operadores de cadena sería –respecto a los actores del eslabón primario- seleccionar a los productores “más aptos” para integrarse a la cadena y establecer la estrategia para vincularlos con los otros actores, con la perspectiva de “fortalecer” la cadena misma.

¹⁶ Adaptado de MINAG (2001-b): **Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura**, mimeo.

¹⁷ Es importante hacer notar, que también existen labores de investigación al interior de algunos eslabones de la cadena, y que se encuentran financiadas de modo privado. Por ejemplo, los estudios que interesan a los actores de la industria, tanto para aspectos de transformación, como de gestión logística.

¹⁸ Estas afirmaciones corresponden a Álvaro Ledesma Rebaza, Director Ejecutivo del PSI (Proyecto Subsectorial de Irrigación). Ver **Boletín Informativo Perat-PSI-MINAG**, Octubre-Noviembre 2003.

Visualizar a las cadenas como una oportunidad de emprender negocios, puede resultar una buena motivación para generar el interés y promover la participación de los agentes privados, pero no debiera convertirse en el único elemento a considerar.

Precisamente, la posibilidad de construir una visión compartida de la cadena, puede ampliar los límites de la visión exclusivamente comercial del tema.

En ese sentido, la visión debe entenderse no como la proposición utópica, “el sueño” de la organización, sino más bien como una imagen objetiva de algo que se construye orgánicamente y que resulta ser la etapa final de un conjunto de procesos articulados y claramente definidos en lineamientos, compromisos, responsabilidades, metas, propuestas e instrumentos. En esos términos se propone como concepción ideal de cadena agroproductiva la siguiente:

“Realidad económica y social donde confluyen un conjunto de actores, actividades y relaciones dinámicas en torno a uno o varios productos determinados, orientadas a beneficiar colectivamente a todos los que participan en ella y al territorio al que se vincula. Las articulaciones entre eslabones se caracterizan por ser transparentes y simétricas; la base de los vínculos es comercial, pero también hay espacio para las relaciones no comerciales.”

1.4) El Valle de Huaura: el ámbito de la experiencia ¹⁹

En el extremo septentrional del Departamento de Lima, se localiza la Provincia de Huaura, cuyo territorio tiene una extensión de 4,899.91 km². El Valle de Huaura-Sayán está ubicado en dicha Provincia y forma parte de la Cuenca del Río Huaura que configura uno de los 53 valles de la Costa peruana.

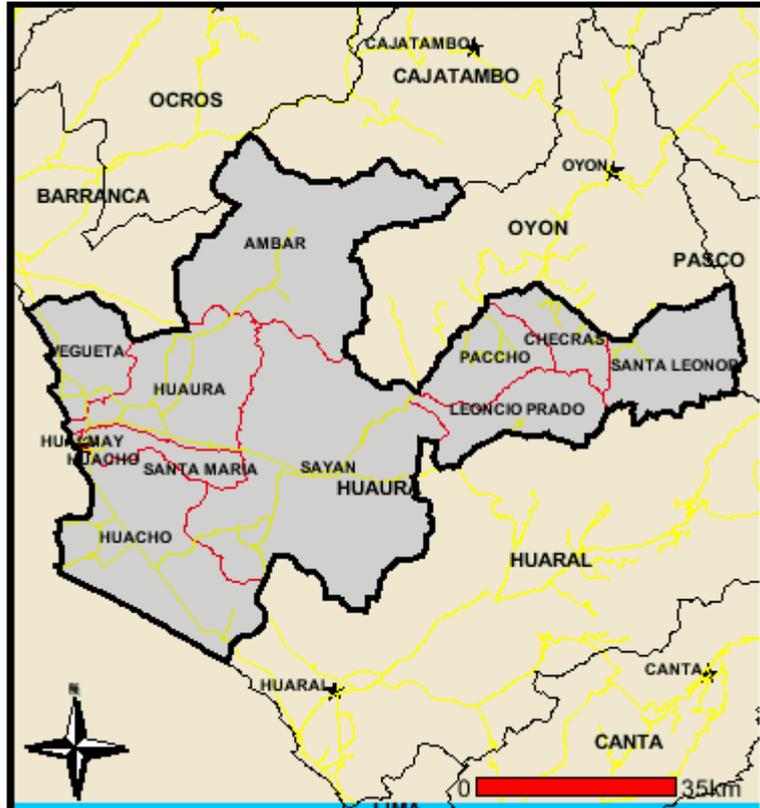
Siete de los doce distritos de la Provincia conforman el Valle de Huaura: Huacho, Hualmay, Santa María, Huaura, Végueta, Carquín y Sayán. Sus límites geográficos están dados por: Río Supe (norte); la Quebrada Río Seco (sur); Provincia de Huaral, Oyón y los distritos de Paccho y Leoncio Prado (este); y con el Océano Pacífico (oeste).

¹⁹ Tomada de César Farro (2001) : **Diagnóstico del Valle de Huaura**, Mimeo CSD.

Gráfico No 1

Mapa Político de la Provincia de Huaura

Fuente : INEI



1.4.1 Capital histórico-cultural

Sinopsis histórica

El historiador Emilio Rosas Cuadros²⁰ sostiene que en Huaura, Paramonga y Vilcahuara se asentaron culturas precolombinas muy avanzadas, que tenían la influencia de la Cultura Chimú. Posteriormente, con la expansión del Imperio Incaico, el Inca Pachacútec somete a los antiguos ayllus, incorporándolos a la organización social incaica.

La época colonial en el Perú, registra la aparición de europeos en el Valle. En 1597²¹, el Virrey Luis de Velasco fundó Huaura con el nombre de “Villa de Carrión de Velasco”. Los primeros residentes, según los registros de la época, fueron numerosos agricultores, comerciantes, soldados y pobladores dedicados a diferentes oficios. Distante, a cinco leguas de la Villa Huaura, se encontraban las salinas uno de los recursos más importantes de la época.

²⁰ Mencionado por Néstor Roque y Rodolfo Robinson (1994) : **Huacho Siglo XXI**. pp 23

²¹ Basado en el trabajo de José Nava Pittaluga: **Huaura, Cuna de la Independencia del Perú**. (Disponible en Internet: www.geocities.com/lhbar/huaura.html)

Huaura fue uno de los tres Valles que formaban parte de la provincia de Chancay (los otros eran Barranca y Chancay). Estuvo conformada por tierras de repartimientos de indios de Huacho y haciendas (Chacaca, Corral Redondo, Ingenio, Loza, Acaray, Vilcahuaura, Humaya, Quipico, Andahuasi, Casa Blanca y otras de menor extensión). De éstas se especializaron en la producción de caña de azúcar: El Ingenio, Quipico, Andahuasi y Humaya; las demás se dedicaban a la producción de ganado y productos de pan llevar. En ese tiempo, los cultivos y crianzas más representativos fueron: el azúcar, el trigo, el maíz, el frijol, el ají, la cebada; los vacunos y los porcinos. Sólo los porcinos se comercializaban con el Valle de Chancay, los demás productos abastecían a la ciudad de Lima. Así mismo, la manufactura de sombreros de junco, era otra actividad predominante entre los “indios” de Huacho, Supe y Barranca.

Balcón Histórico de Huaura



En la época de las luchas por la independencia del dominio colonial español, la Villa de Huaura sirvió de centro de operaciones al Libertador Don José de San Martín, quien ubicó su residencia y cuartel general en el lugar denominado el Ingenio en la casona donde funcionaba la Aduana Marítima. Desde el histórico balcón ubicado actualmente en el Distrito de Huaura, San Martín proclamó por primera vez la Independencia del Perú el 27 de noviembre de 1820.

Huaura fue capital del departamento de la Costa entre febrero de 1821 y noviembre de 1823, y capital de la provincia de Chancay desde febrero de 1821 hasta noviembre de 1874, cuando mediante Ley del Congreso, la Villa de Huacho fue elevada a categoría de ciudad y capital de la provincia de Chancay, desmembrada posteriormente en lo que hoy son las provincias de Huaura, Huaraz y Barranca.

Demografía

En 1999 ²² la población del Valle era de 169,637 habitantes, estimándose que al año 2001 ascendía a 183,469 (tasa de crecimiento promedio 1.5%), de ellos un 51% son varones; la población rural representa el 22.3%. La actividad económica más importante es la agropecuaria, que absorbe el 27.2% de la Población Económicamente Activa (PEA); los servicios representan el 18.2% y al comercio corresponde el 19.8%.

²² Los datos que se consignan pertenecen al INEI: Banco de Información Distrital (www.inei.gob.pe)

Servicios básicos

En el año 1999, más del 41% de los pobladores del Valle no tenía servicio de agua potable y cerca del 47% carecía de sistema de desagüe. Había 78 postas médicas a lo largo de sus siete distritos, que atendían a 40,924 personas; estimándose un déficit de 44 de estas unidades.

En la ciudad de Huacho funciona la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; y un Instituto Superior de carácter provincial. La población escolar era de 26,443 alumnos, que disponían de 760 aulas; con un déficit de aulas estimado en 121²³.

En el año 2000, de acuerdo con información del Fondo de Compensación y Desarrollo Social - FONCODES²⁴, 131,106 pobladores de la Provincia de Huaura contaban con suministro de energía eléctrica.

Recursos turísticos

El turismo recibe especial atención en la Provincia de Huaura. La Semana Turística²⁵ tiene lugar en la ciudad de Huacho, a partir del 10 de noviembre de cada año. Otras fiestas tradicionales son: San Isidro (15 de mayo), San Martín de Porres (05 de noviembre), Apóstol San Pedro (29 de Junio) y la Fiesta de la Cruz de Motupe (03 de agosto)

Un atractivo especial lo constituye la oferta culinaria. Se pueden mencionar como platos típicos los siguientes: arroz con pato, ceviche de pato, pachamanca a la olla, pepián de pavita, picante de cuy, sopa huachana, salchicha y relleno, tamales y cebiche de pescado.

Otros atractivos turísticos conjugan espacios naturales con monumentos de significación histórica para el Perú:

Huacho²⁶: Es un puerto y tierra de pescadores y se halla en la desembocadura del río Huaura, en el km. 149 de la Panamericana Norte. Un rápido recorrido por la Plaza de Armas permite vislumbrar antiguas casonas en cuyo interior funcionan actualmente diversos negocios. El malecón ofrece una visión panorámica del puerto, donde se prepara uno de los mejores cebiches de pejesapo.

En las afueras de la ciudad, en el Distrito de Santa María, se encuentra la Campiña de Huacho, con típicas casonas hechas con adobes de barro y carrizo. Además, está la Laguna Encantada, de aproximadamente 05 km. de diámetro. Su mirador, resguardado por la Cruz del Caminante y una antigua capilla, domina el fértil valle y permite observar un hermoso panorama.

²³ PNUD (2003): **Mapa de Potencialidades del Perú, una primera aproximación a nivel provincial**, pp 201

²⁴ *Ibidem*, pp 227

²⁵ INEI, ob. cit

²⁶ Esta sección y la siguiente corresponden a Promperú (www.promperu.gob.pe)

Plaza de Armas de Huacho



Hualmay y el Mirador Azul: Antes de llegar a Huaura –desde Lima- se ubica el Mirador Azul, en el Distrito de Hualmay. Desde el mirador se observa el mar, el Cerro Centinela y la verde campiña. Huaura es una pequeña ciudad donde, como ya se anotó, Don José de San Martín proclamó la Independencia del Perú, desde un balcón que se conserva hasta el día de hoy, y en cuyo piso inferior funciona un pequeño museo. A sólo 5 Km. de la ciudad la Laguna El Paraíso, la cual se extiende hasta las proximidades del mar, rodeada de una tupida vegetación que es refugio de garzas, gallaretas, flamencos, patos y otras especies migratorias como el charrán ártico procedente de Francia. En el recorrido, se observa una oferta de sombreros y canastas que son confeccionados por los lugareños con los carrizales que crecen en la zona.

La **Albúfera de Medio Mundo**, laguna cuyas aguas salobres poseen magníficas propiedades medicinales, ofrece la posibilidad de observar una enorme diversidad de aves nativas y otras que migran entre Argentina y Canadá. Se alquilan kayaks y botes de remo y se práctica la pesca. El lugar es ideal para los campamentos y se encuentra en el Km. 175 de la Panamericana Norte.

1.4.2 Capital natural.

Suelo y clima

La ubicación del Valle de Huaura en la costa del Perú, le concede un clima subtropical-desértico, con presencia de eventuales precipitaciones en las zonas altas durante los meses de Junio y Agosto. En las zonas bajas presenta una humedad relativamente elevada que alcanza sus valores máximos en los meses de Junio y Julio (82%) y mínimos, en febrero y marzo (72%). El Valle registra una temperatura promedio anual de 20 grados centígrados; con valores máximos en los meses de febrero a marzo (24 °C) y mínimos en julio (16 °C).

Un estudio realizado por la FAO en el año 1970²⁷, indica que la Cuenca del Huaura posee suelos Regosoles Desérticos, Halomórficos y Aluviales. Estos últimos por su composición físico-química, son los de mayor potencial agrícola y se ubican en la parte alta y media del Valle.

La principal fuente de suministro de agua es el Río Huaura; estimaciones realizadas entre 1990-1998 señalan que el volumen promedio mensual oscila entre 83 y 153 millones de m³, entre enero y abril, y 26 millones de m³ entre junio y diciembre.

Vista Panorámica del Valle de Huaura



Foto: Héctor Rodríguez

El bajo nivel tecnológico de riego en el Valle se evidencia en que el 97% del sistema de aprovisionamiento hídrico se efectúa por gravedad.

Riego²⁸

La frecuencia de riego de los cultivos con acceso a este servicio es alta (14-18 e inclusive 20 riegos). Su uso se establece mediante turnos donde los agricultores son discrecionales en el uso del recurso. El pago es de 90-100 soles (25-35 dólares) por año (derechos de riego). Por ejemplo para la Comisión de Regantes de Acaray, el volumen promedio de agua utilizada por campaña es de 10,000 m³/ha, los cuales comparados con los 4,000-5,000 m³ de riego en la Costa Norte, evidencian el desperdicio y uso ineficiente del recurso, máxime cuando el maíz es un cultivo que requiere de 05 a 06 riegos por campaña²⁹, que debieran ser suficientes para satisfacer los requerimientos hídricos del cultivo.

²⁷ Víctor Noriega (2003): **Diagnóstico de la producción de maíz amarillo duro en Huaura**, Informe Preliminar de Consultoría. Mimeo IICA, julio.

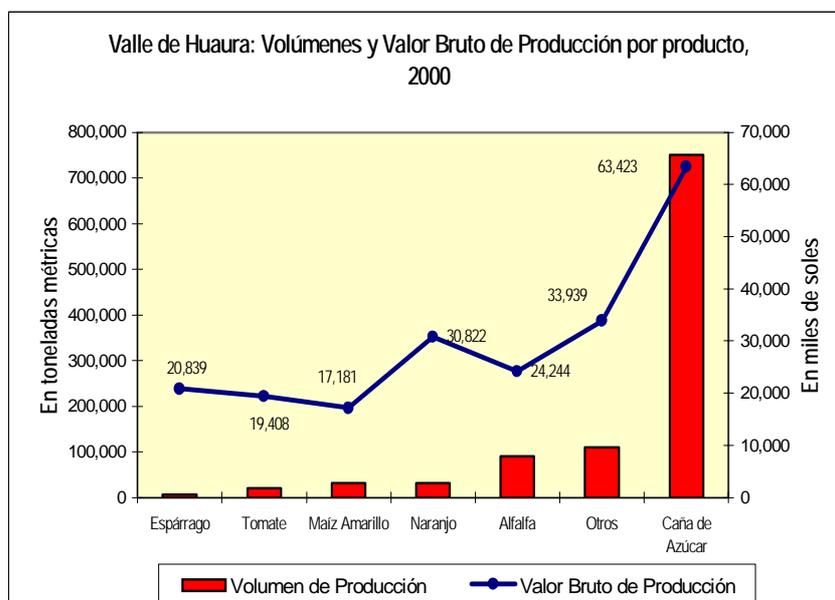
²⁸ Adaptado de Hugo Sánchez (2004): **Informe de Consultoría, Visita a la localidad de Huaura**, Mimeo, febrero.

²⁹ Aporte de Héctor Rodríguez, Consultor IICA.

Potencial productivo agrícola

La superficie agrícola del Valle es de 34,829 has, de las cuales 29,719 se encuentran bajo riego. Aproximadamente, existen 9,678 agricultores usuarios de agua.

Gráfico N° 2



Fuente: Información de la Agencia Agraria Huacho - MINAG

Para la campaña 1999-2000, se registró oficialmente un aproximado de 50 cultivos de las 23,000 ha. cosechadas. Los más importantes por su contribución al valor bruto de la producción agrícola del Valle fueron la caña de azúcar, la naranja, el espárrago, la alfalfa, el tomate y el maíz amarillo duro, que ascendió a 210 millones de soles (60.34 millones de dólares)³⁰.

En los últimos cinco años, el crecimiento de la producción de los principales cultivos agrícolas del Valle ha sido importante. A los cultivos tradicionales como caña de azúcar y maíz amarillo duro, se unen frutales como el naranjo y la mandarina, además del maíz choclo.

³⁰ Tipo de cambio 1 dólar = 3.48 nuevos soles

Cuadro N° 1

Valle de Huaura: Tasa de Crecimiento de principales cultivos

| Cultivo | Tasa (%) de crecimiento * 1999 - 2003 |
|----------------|--|
| MAD | 15.29 |
| Naranja | 12.55 |
| Caña de azúcar | 12.66 |
| Mandarina | 9.27 |
| Maíz choclo | 27.65 |

Fuente: Estimado con información de MINAG-OIA

* Producción (Ton)

El maíz amarillo duro en el Valle de Huaura

Este cultivo tiene especial importancia en la agricultura del Valle. Entre 1995 y el 2003 las áreas maiceras se han duplicado (3,069 ha y 6,808 ha de superficie sembrada respectivamente). Este hecho puede explicarse por la relativa simplicidad de las prácticas agrícolas del cultivo, el crecimiento considerable de la industria avícola (principal destino de la producción) y el efecto de las políticas de promoción para sustituir la oferta importada.

La evolución de la producción ha registrado un comportamiento similar, en el último lustro la tasa de crecimiento de la producción de maíz ha sido de 15%, superior a la tasa nacional (7%). Esta expansión ha sido acompañada por el crecimiento del rendimiento promedio en el Valle (de 6.2 en 1999, a 7.4 tn/ha en el 2003). El valor bruto de producción también se ha incrementado entre 1999 y el 2003 (4,337,078 a 7,551,057 dólares, respectivamente), pero ello se explica exclusivamente por el aumento de la producción, porque los precios al productor se deprimieron en 10% de 1999 al 2003 (Ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 2

Valle de Huaura: Indicadores Económico-Productivos del Maíz Amarillo Duro

| Campaña | Producción (Tn) | Sup. Semb. (Há) | Rendimiento (Ton x Ha) | Pr. de chacra (S/ x Ton) | VBP (S/. X Ton) |
|-----------|-----------------|-----------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
| 1998-1999 | 26,479 | 4,278 | 6.2 | 570 | 15,093,030 |
| 1999-2000 | 31,032 | 5,238 | 5.9 | 550 | 17,067,600 |
| 2000-2001 | 31,147 | 5,648 | 5.5 | 530 | 16,507,910 |
| 2001-2002 | 39,316 | 6,247 | 6.3 | 530 | 20,837,480 |
| 2002-2003 | 50,534 | 6,808 | 7.4 | 520 | 26,277,680 |

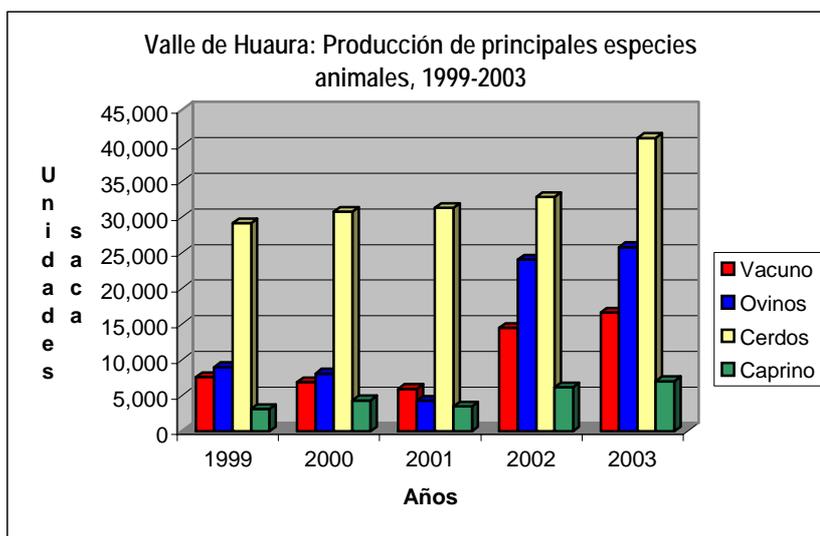
Fuente: Minag/OIA-Agencia Agraria Huacho.

DRA Lima-Callao

Producción ganadera y pecuaria

De acuerdo con información de la OIA-Agencia Agraria Huacho, en 1,999 en el Valle estaban registradas 7,565 unidades de saca de ganado vacuno.

Gráfico N° 3



Fuente: Minag/OIA-Agencia Agraria Huacho.

La avicultura y la porcicultura han crecido sostenidamente entre 1999 y el 2003. El Valle de Huaura ha registrado 51,900,000 aves de carne en el año 1999 y 62,280,000 en el 2003. Para el caso de los porcinos, los registros indican 29,133 y 41,072 unidades de saca para 1999 y el 2003 respectivamente.

La mayor dinámica en la producción de ese periodo lo registra el ganado ovino, con 32.03%, seguido por vacuno con 23.23% , tal como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 3

Valle de Huaura: Tasa de crecimiento de crías y ganado

| Ganado/Crianza | Tasa (%) de crecimiento* 1999-2003 |
|----------------|---------------------------------------|
| Vacuno | 23.23 |
| Ovino | 32.03 |
| Cerdos | 7.52 |
| Caprino | 19.81 |
| Aves de Carne | 4.41 |

Fuente: Estimado con información de Minag-OIA

* Producción (unidades de saca)

Potencial pesquero

De acuerdo con la información del Ministerio de Pesquería, en el año 2000³¹ la extracción de productos marinos desembarcados para consumo directo en la Provincia de Huaura fue de 5,584 tm. brutas, correspondientes al 41% de la producción de Lima (0.7% de la nacional). La cantidad destinada al procesamiento de harina y aceite de pescado fue de 694,387 tm. brutas, que representó el 31% de lo producido en Lima (7% de la producción nacional).

Recursos energéticos

La potencia instalada de centrales térmicas e hidroeléctricas en la Provincia de Huaura, para el año 1999 era de 3,313 Mw., de acuerdo con reportes del Ministerio de Energía y Minas³²

1.4.3 Infraestructura económica

Infraestructura rural

De riego: siete bocatomas independientes captan las aguas del Río Huaura para el Valle. Adicionalmente hay 26 tomas pequeñas directas del río. La única bocatoma revestida de concreto es la de Santa Rosa³³, por esta razón la pérdida de agua en las demás bocatomas es importante.

Vial³⁴: Los distritos de Huacho, Huaura, Santa María, Sayán y Végueta están interconectados con carreteras asfaltadas; Hualmay tiene carretera afirmada, mientras que Caleta de Carquín posee camino carrozable. Todas las localidades y caminos convergen al centro productivo principal que es la ciudad de Huaura³⁵

Almacenes: En el Valle no existen centros de acopio y almacenamiento centralizados de la producción de maíz. Los intermediarios, encargados de labores de post cosecha, realizan el secado³⁶ y el desgrane del maíz en el campo.

³¹ PNUD, Ob. Cit (pp 285- 287)

³² Ibídem, pp 228

³³ Las otras seis son: Quipico, Humaya, Vilcahuara, San Felipe, Ingenio y La Campiña.

³⁴ Información correspondiente a 1999, obtenida en www.inei.gob.pe

³⁵ Reseñado por Hugo Sánchez (2004), Ob. Cit.

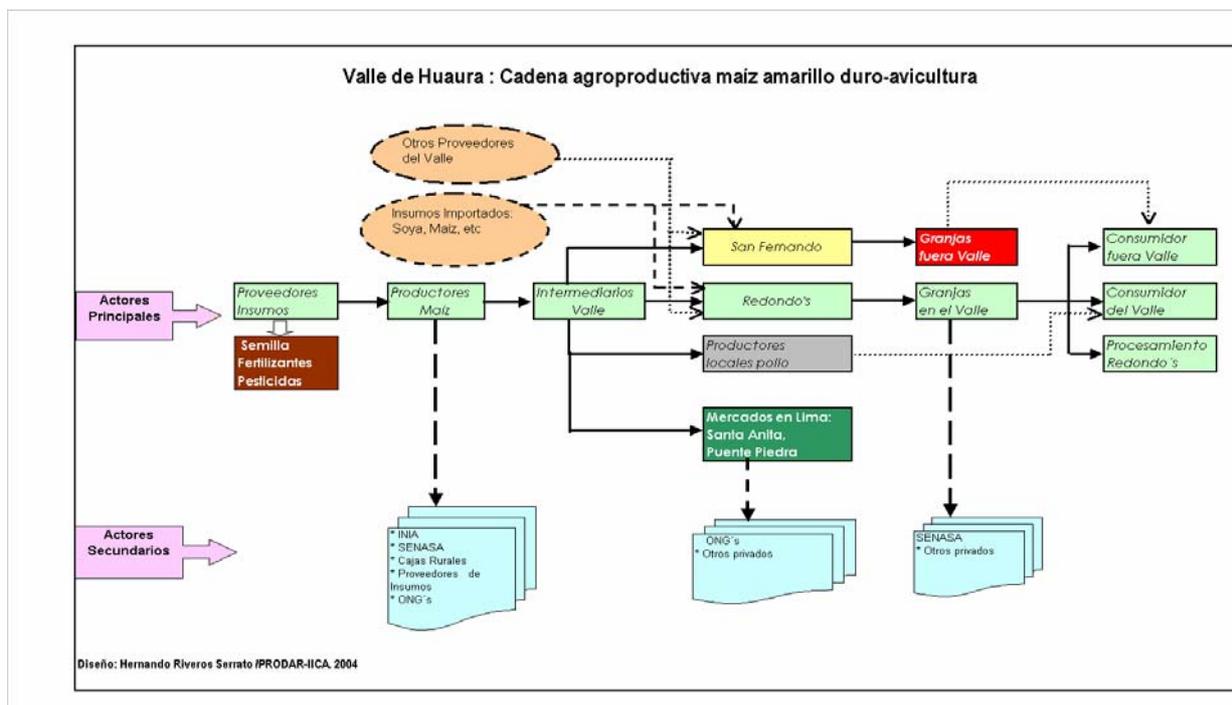
³⁶ Las tareas de secado las realiza el productor individualmente, sin orientación técnica y mediante la exposición al sol. Consecuentemente, el nivel de humedad del maíz no es el adecuado.

CAPÍTULO II

LOS ACTORES Y SUS RELACIONES

Esta sección del documento se desarrolla con el propósito de facilitar el conocimiento de los papeles desempeñados por los principales actores de la cadena maíz-avicultura en el Valle de Huaura, identificados esquemáticamente en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 4



Como se observa, el ordenamiento de la Cadena tiene como actores principales a los proveedores de insumos, los productores de maíz, los intermediarios (con múltiples funciones: financiamiento, manejo post-cosecha, comercialización), REDONDOS S.A. (comprador del maíz, transformador), las granjas del valle y los consumidores.

Las actividades de asistencia técnica y financiamiento son cubiertas por los denominados actores secundarios: financiamiento (AGROBANCO, CORPAGRO SAC, Cajas Rurales, Foncodes, banca comercial) y asistencia técnica (INIA, SENASA, ONGs, otros actores privados).

2.1 Productores agrarios

Caracterización del productor del Valle de Huaura³⁷

La principal actividad productiva en el Valle es la agricultura; de los 7357 productores localizados en la zona, 57% se dedican a dicha actividad productiva, mientras que el 43% realiza al menos una práctica pecuaria. Los distritos de Huacho, Carquín y Hualmay congregan al 11% de los productores del Valle, mientras que Santa María registra la mayor concentración con el 33%. Cerca del 88% de los productores no realiza otra tarea.

³⁷ Los datos de esta sección tienen como fuente al III CENAGRO 94 (www.inei.gov.pe)

Es predominante la presencia masculina entre los productores del Valle; los hombres representan algo más del 81% del total. También es importante señalar que la composición de la población por grupo etáreo muestra una marcada concentración en los grupos mayores a 45 años, con 66.43%.

Respecto al nivel educativo, apenas el 5% de los productores son analfabetos; el 8% ha recibido formación superior (técnica o universitaria), mientras que la formación primaria está presente en el 55% de ellos. Un factor decisivo en la participación de los productores en los cuadros directivos de las Juntas de Usuarios del Distrito de Riego, es el hecho que sólo es posible postular a ellos cuando se tiene educación secundaria concluida, dado que sólo el 27.26% de productores del Valle cumplen este requisito, se podría argumentar que esta exigencia resulta discriminatoria.

Algo más del 65% de los productores forma parte de alguna organización. En la Junta de Usuarios de Riego se congregan más del 85% de productores del Valle, mientras que las asociaciones de productores sólo cubren el 5%.

Es notorio el predominio del minifundio de pequeña propiedad, tal como se evidencia en los datos del CENAGRO '94: el 91.5% de las explotaciones agropecuarias son menores de 10 has. La misma fuente indica que el 59% de los predios tienen titulación; es probable que esta cifra registre notorias mejoras por la intervención del Programa Especial de Titulación de Tierras – PETT.

El crédito es un tema especialmente difícil en el Valle. Una muestra de ello es que sólo el 27% de los agricultores admite haber recibido crédito alguna vez. La principal fuente de recursos financieros son los “habilitadores” (22%) y los bancos privados (18%).

La asistencia técnica es una actividad considerada importante por los productores, así lo reconoce el 82% de ellos. Del mismo modo, existe una alta valoración de dicho servicio, en la medida que aproximadamente el 49% de los que reciben asistencia técnica, la obtienen de profesionales independientes o de empresas privadas. El MINAG participa con 19% en dicha tarea (1% le corresponde al Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA).

La organización de los productores

El proceso histórico del Valle de Huaura ha experimentado una serie de cambios que han tenido como eje clave la propiedad de la tierra. Hasta el año de 1969 predominaba la Hacienda³⁸, inmensas extensiones de tierra dedicadas fundamentalmente al desarrollo de actividades productivas.

Cuando la Reforma Agraria promovida por el gobierno militar de Juan Velasco Alvarado³⁹, tuvo lugar en el año 1969 se dio inicio a un duro proceso de recomposición social. A raíz de los cambios en los regímenes de propiedad de la

³⁸ En el Perú, el origen de la Hacienda se vincula con la concesión de tierras a los españoles por dos motivos principales: compensación por servicios especiales a la Corona Española, o para proveerles de medios para la subsistencia. Probablemente la finalidad haya sido conformar predios agrícolas de extensión importante, gran parte de los excedentes producidos en ella se destinaban al mercado. Para más detalle ver Eduardo Grillo (1985): **A modo de Introducción**, Seminario Permanente de Investigación Agraria : **SEPIA I**. (www.sepia.org.pe)

³⁹ El régimen de Juan Velasco Alvarado se inició en 1968, luego del golpe militar que sacó del poder a Fernando Belaúnde Terry (1er. período de gobierno), y se prolongó hasta 1975, cuando Francisco Morales- Bermúdez lo sucedió.

tierra, la Hacienda dio paso a la Cooperativa, pero dejó de lado un elemento importante: la gestión productiva. Del latifundio se llegó al minifundio, lo que algunos autores denominan como la miniaturización de la propiedad⁴⁰. Las extensas unidades productivas de antaño, dieron paso a las parcelas menores a 1 ha. y ello fue parte del fenómeno social en el que estaba todo el país; para 1994 de acuerdo a información proporcionada por el Censo Nacional Agropecuario, el 91.5% de las 7,029 explotaciones agropecuarias era menor a 10 has.

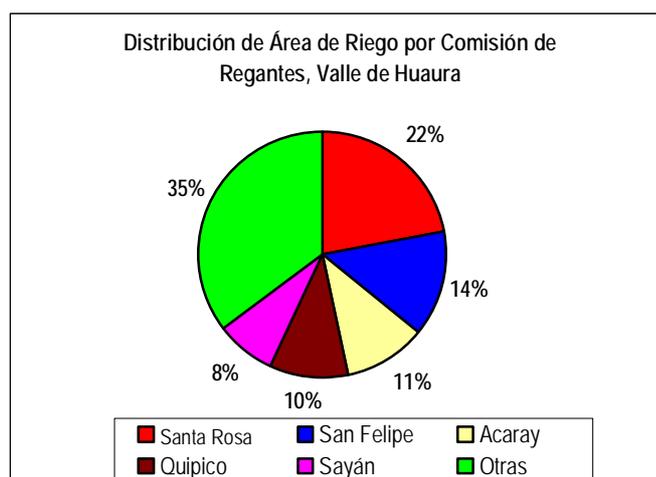
La crisis económica en la década del 90, tuvo como reflejo un debilitamiento en las formas organizativas originado por las debilidades de la representatividad y los cuestionamientos a la legitimidad social de los cuadros directivos. En este escenario, trascurren buena parte de los últimos años de las organizaciones en el Valle. Entre las más importantes podemos señalar:

La Junta de Usuarios del Valle de Huaura⁴¹, integrada por 17 Comisiones de Regantes, que agrupan aproximadamente a 9,678 productores de: Acaray, La Unión, Quipico, Santa Rosa, Humaya, Margen Izquierda, Río Chico, Sayán, Ingenio, Pampa de Ánimas, San Felipe, Vilcahuaura, La Campiña, Paraíso-Tablada, Santa Rosalía, Carquín y Hualmay.

El área irrigada es de 29,719 has. La Comisión de Regantes más importante es la de Santa Rosa por la extensión de su área de cultivo (Gráfico N° 05). Tomando en cuenta el número de usuarios, las Comisiones de Regantes de mayor importancia son:

- La Campiña, con 4,776
- Acaray, con 1,093
- Santa Rosa, con 725
- Vilcahuaura, con 518
- San Felipe, con 481 y
- Sayán, con 362 usuarios.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaborado con información de César Farro: Diagnóstico del Valle de Huaura, 2001

⁴⁰ Carlos Astuquipán (2001): **Agricultura: El Sector Clave** en *Revista Bussines*, Mayo.

⁴¹ Tomado de César Farro (2001), Ob. cit

A nivel provincial, se identifican tres organizaciones de productores: la Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle de Huaura, Sayán, Irrigaciones y Peñico – APAVHSIP, con 120 productores; la Asociación Provincial de Productores Agrarios en Grupos Solidarios Huaura (APROAGRUSH)⁴², con 170 agricultores; y, finalmente, una asociación de productores apoyada por la ONG Asociación de Promoción Agraria (ASPA).

La Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura, Sayán, Irrigaciones y Peñico – APAVHSIP, se fundó el 27 de octubre de 1999 con la meta de ejercer la representación de 5,000 productores agrarios; inicialmente contó con 50 miembros. En agosto del 2000, reciben la certificación de la Unidad Agraria Departamental de Lima-Callao del MINAG mediante registro N° 084/2000-AG.UAD.LC/OPA.

La Asociación tuvo su origen en el Congreso Agrario realizado el 24 de junio del año 1999, donde los productores agropecuarios reflexionaron conjuntamente respecto a la problemática de las organizaciones agrarias. Con una lectura renovada de su papel en la agricultura, los miembros de la Asociación diseñaron un Plan Estratégico 2000-2006, cuya visión y misión son las siguientes:

Visión: “En el año 2006 seremos una organización gremial líder accionista del poderoso Centro Empresarial para los 5000 pequeños y medianos productores agropecuarios y clientes; con alto nivel de gestión, producción, productividad, calidad, tecnología y de recursos económicos, con capacidad de negociación, concertación y alianza estratégica con las entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional, generadora de mayor y mejor empleo, ingresos y calidad de vida, que promueva el desarrollo rural sostenible de la provincia”.

Misión: “Desarrollamos actividades de promoción agropecuaria en: organización, capacitación, concertación, comunicación, imagen y defensa, así como actividades empresariales de: comercialización, servicios de gestión agropecuaria, información, investigación y financiamiento, promoviendo una propuesta alternativa de desarrollo agropecuario sostenido y sustentable de los pequeños y medianos productores de base en empresas agropecuarias en la cuenca y la región en armonía con el interés nacional”⁴³

Del mismo modo, para hacer operativo el cumplimiento de su Plan, establecen la formación de dos programas:

- Programa de crédito administrado – PROCAD: Con el objetivo de *“mejorar la producción y productividad agroindustrial y alimentaria sostenida y sostenible, para mejorar la calidad de vida de los pequeños productores agropecuarios”.*
- Programa de educación y capacitación agropecuaria – PROEDUCA: Que tiene el objetivo de *“mejorar la producción, gestión y manejo tecnológico que promueva el desarrollo humano sostenible para el desarrollo agropecuario de la cuenca y de la región”⁴⁴.*

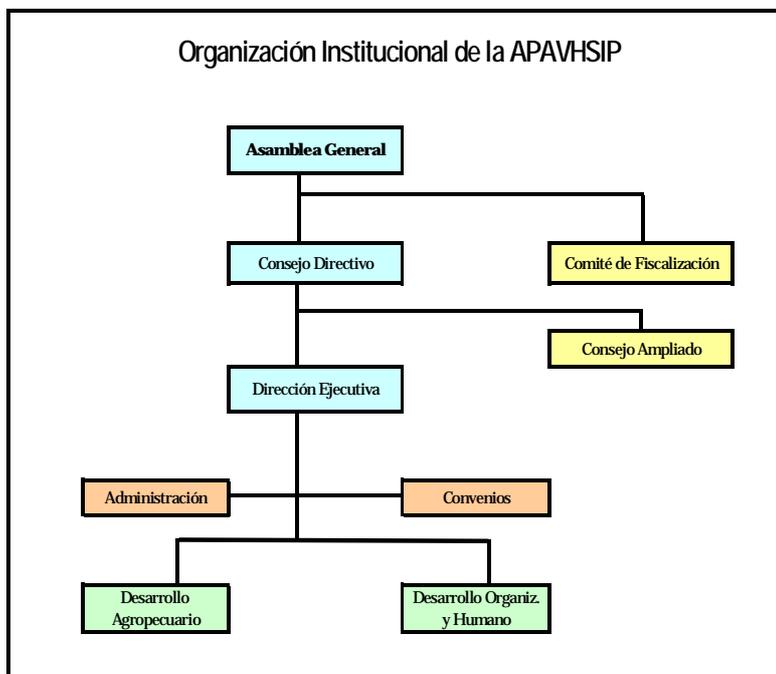
⁴² Esta asociación se formó en el año 1999, lograron participar en proyectos de créditos articulados promovidos por el Ministerio de Agricultura y establecieron una alianza estratégica con la empresa Hortus S.A. La cadena productiva promovida por esta asociación participó en el 2003 en un proyecto de crédito con AGROBANCO, para el financiamiento de 700 ha. de maíz amarillo duro (S/. 824,283 aporte de AGROBANCO). El Proyecto Subsectorial de Irrigación- Programa de Extensión en Riego y Asistencia Técnica PERAT-PSI apoya el trabajo de dicha cadena. (**Boletín Informativo N° 8, 2003, PSI-PERAT**)

⁴³ Tomado de APAVHSIP (2003). Ob. Cit.

⁴⁴ APAVHSIP, Ibídem.

En la APAVHSIP predominan los pequeños productores, provenientes de organizaciones de base no formalizadas, cuyos líderes no tenían clara la perspectiva empresarial como componente de la estrategia de desarrollo organizacional, exhibiendo serias deficiencias, tanto para lo productivo (producción desarticulada) como para lo económico (enfoque de oferta en la producción).

Gráfico N° 6



Fuente: APAVHSIP (2003) Ob. cit

La organización institucional de la Asociación es la siguiente:

- La Asamblea General de Asociados: Conformado actualmente por cerca de 120 productores.
- Comité de Fiscalización: Conformado por 5 miembros
- Consejo Directivo: Conformado por 7 miembros. Actualmente el presidente es el Sr. Marcelino Muñoz Toledo.
- El Consejo Ampliado: Integrado por 32 productores. Sólo uno de sus miembros es una productora, se trata de la Sra. Ricarda Carrera Salazar de la zona de producción Caldera.
- La Dirección Ejecutiva, a cargo del Sr. Edgardo Lastres Gonzáles.
- Dos unidades de apoyo: la de Administración y la de Convenios.

2.2 CORPAGRO⁴⁵

Con la expectativa de constituirse en un instrumento de gestión empresarial que facilite las actividades de comercialización y gestión de servicios financieros para la

⁴⁵ Esta sección se basa en CORPAGRO (2003): **Experiencia de la Ejecución y Manejo del Plan Estratégico de Negocios de los Pequeños Productores de la Provincia de Huaura organizados en la Cadena Productiva**, presentación realizada en el marco de la clausura de actividades del Proyecto de Fortalecimiento y Organización de la Cadena Agroproductiva Maíz Amarillo Duro-Avicultura en el Valle de Huaura; mes de octubre; y César Galván (2002): **Informe de las experiencias de la Mesa de Concertación y de la Cadena Productiva Maíz Amarillo Duro y Avicultura**, Mimeo IICA.

APAVHSIP, surgió la Corporación de Agronegocios Río Huaura S.A.C. – CORPAGRO, empresa de servicios agropecuarios que se fundó el 25 de mayo del 2001 y tiene como accionistas a la Asociación, profesionales independientes, agricultores líderes, el Instituto de Educación Rural- IER y la Empresa Consultora Corporación Norte Chico S.A. Se inscribe en los Registros Públicos de Huacho con el No. 50007803. El vínculo con la APAVHSIP no sólo es comercial, dado que algunos de los hijos de los productores participan en la empresa. La competitividad, la rentabilidad y el aumento de ingresos de los productores son componentes importantes de sus objetivos globales. Su propuesta estratégica es transformar la economía de subsistencia en una de acumulación, mediante la generación de excedentes que se transen en el mercado. El desafío es pasar de la producción primaria a las actividades agroindustriales; la reducción de costos, el mejoramiento de los ingresos, el aumento de la productividad y la calidad, la generación de ingresos complementarios y el logro de economías de escala, son los ejes que permitirán la generación de ahorro e inversión en la producción del Valle.

CORPAGRO, se propone ser un modelo de empresa operadora de servicios, que actúe como una alternativa de los propios productores para el abastecimiento de insumos y la provisión de servicios productivos y comerciales. Actualmente, esta empresa se encuentra en proceso de fortalecimiento institucional; como respuesta a problemas que se han presentado en la implementación de sus servicios..

2.3 REDONDOS S.A.

Empresa avícola peruana, fundada en 1978, consolidada mediante fusión empresarial en el año 1994. Junto a San Fernando y Avinka son los líderes del mercado nacional. El 2002, registraba en Lima el 13% de participación y a nivel nacional el 10%, con una colocación diaria al mercado de 65,000 pollos enteros y trozados, además de una cifra superior a 15,000 pollos para el procesamiento de *nuggets*, milanesas, hamburguesas y otros productos similares⁴⁶.

La empresa posee una planta de procesamiento ubicada en Mediomundo (Huaura); la que registra un consumo promedio de maíz de 75,000 toneladas por año. Se caracteriza además por abastecerse completamente de maíz amarillo nacional. En la Región tienen presencia como compradores otras dos empresas avícolas, San Fernando y Avinka, además de pequeños molinos.

2.4 Intermediarios

La intermediación en el Valle cumple múltiples funciones, verifica el secado del maíz, desgrana, selecciona, envasa, estiba/desestiba, almacena, transporta, clasifica de acuerdo al mercado destino (consumo humano o consumo animal) y comercializa. En términos generales, a pesar de la informalidad y del comportamiento oligopsónico (05 agentes controlan la actividad de compra-venta de maíz), los intermediarios son actores importantes dentro de la cadena.

Otro rol del intermediario es habilitar dinero para la producción (participa en el financiamiento de la campaña agrícola⁴⁷). Su poder de negociación se ve fortalecido por la negociación individual de los productores y por el manejo de redes de información formales y no formales, respecto al precio de los productores y de los insumos y sobre la evolución de superficie sembrada, entre otros.

⁴⁶ Entrevista a **Julio Favre: Avicultor, Presidente de CONFIEP** en Revista AGRUM, Año 2 N° 4. 2002

⁴⁷ De acuerdo a cifras del III CENAGRO '94 el 22% del crédito o préstamo recibido por los productores, correspondió a los habilitadores.

En la actualidad, el intermediario se ha convertido en un elemento imprescindible de la cadena, no sólo por las funciones ya descritas, si no porque algunos de ellos, aprovechándose de la informalidad y de la normativa tributaria, evaden el pago de tributos mediante la creación de “empresas fantasmas” que facturan y luego desaparecen, en forma tal que su ganancia está en esa práctica que les permite disponer de un margen de 19% del precio del maíz, el que es trasladado parcialmente al productor al ofrecerle una suma mayor por el grano, frente a la que podría proponer un agente que actúa dentro de la formalidad, o se utiliza como capital de trabajo para financiar labores de postcosecha. Varias alternativas se han propuesto para solucionar este problema, sin que hasta ahora se haya logrado un consenso sobre la mejor opción a aplicar.

Otros elementos a considerar en este análisis del asunto tributario son la aplicación del régimen de pago de impuestos vía retenedores y el Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias (SPOT). En el Primer caso se presentan distorsiones porque solo es un número pequeño de empresarios los que están autorizados a actuar como retenedores⁴⁸, La aplicación del segundo, llamado también Sistema de Deduciones⁴⁹ del IGV, por medio del cual el vendedor del maíz debe depositar a una entidad financiera una parte del IGV (10% del precio de venta para el caso del maíz), origina problemas de liquidez dado que este pago debe hacerse antes de la transacción física de los bienes.

En el Valle de Huaura, se identifican como intermediarios reconocidos de la cadena a las empresas: Romero, Chavarría, CORPAGRO SAC, Comercial Lum y otros pequeños intermediarios informales.

2.5 Proveedores

A este nivel, se reconocen los siguientes actores:

- Arrendatario de tierras
- Asociación de Productores: semillas, insumos mediante el PROCAD que administra CORPAGRO.
- Empresas : Sapesa (Fertilizantes, semillas y asistencia técnica), Hortus (Semillas y pesticidas), Semperú (semillas), Agricol (semillas), Aventis (semillas y agroquímicos), La Casa del Agricultor (fertilizantes, agroquímicos), Misti (insumos)
- Entidades financieras: Banco Continental (préstamos), Caja Municipal de Sullana (préstamos) y AGROBANCO.
- Fondos Rotatorios del MINAG: insumos, fertilizantes.

2.6 Instituciones agrarias del sector público

Existe interés y voluntad política de impulsar la conformación de cadenas agroproductivas a nivel nacional. No se ha podido aplicar aún, un modelo de gestión institucional que integre cadenas a nivel local, regional y nacional y que se inscriba en

⁴⁸ Los Agentes de Retención son aquellos contribuyentes que, por su nivel de cumplimiento tributario han sido seleccionados por la SUNAT para recaudar el IGV de sus proveedores, y posteriormente transferir dichos pagos a la SUNAT. Este mecanismo tiene la intención de disminuir la tasa de evasión tributaria por concepto de pago del IGV.

⁴⁹ Una explicación más amplia puede verse en Instituto Peruano del Espárrago- IPE (2003): **Efectos del Sistema de Pago de Obligaciones Tributarias SPOT a los bienes del Apéndice I de la Ley del IGV, por efecto de la renuncia**. Mimeo, y en ASPA (2003): **Sistema de Deduciones del IGV**, en Boletín ASPA Agosto.

una propuesta mayor de Desarrollo. Es probable que este hecho, genere dificultades para la coordinación y articulación de las OPD's del MINAG, a nivel local.

No obstante es evidente el esfuerzo del Ministerio de Agricultura por estructurar una propuesta orgánica para la promoción de cadenas agroproductivas a nivel nacional. En el año 2003, en mérito a un convenio con PROAPA-GTZ y el IICA, se realizó una tarea de revisión de los Planes Estratégicos de siete de estar formas de organización, para acercar nuevos instrumentos y metodologías que evalúen su competitividad, además de conformar equipos de trabajo entre especialistas de la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA). En desarrollo de ese proceso, en la actualidad se trabaja en la fabricación de un Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Maíz Amarillo-Avicultura-Porcicultura, en el que participan activamente representantes de los estamentos público y privado, privilegiándose una estrategia que combine lo nacional y lo regional, con una visión de mediano plazo. Este ejercicio se ha concebido como un caso piloto para ser replicado posteriormente en otras cadenas.

2.7 Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Se ubica en la Ciudad de Huacho. Fue creada el 31 de diciembre de 1968 mediante Ley No. 17358. En el año 2001, la población universitaria fue de 6,786 alumnos, que contaban con 424 profesores. Los titulados en ese mismo año fueron 149 bachilleres y los graduados ascendieron a 522 alumnos. La Universidad no ha estado activamente vinculada al proceso de organización de la cadena; se pretende superar esta limitación mediante la ejecución de un convenio de cooperación suscrito recientemente con el IICA.

2.8 Centro de Servicios para el Desarrollo – CSD⁵⁰

Organización No Gubernamental fundada en 1999, brinda servicios empresariales no financieros para pequeños y medianos productores agropecuarios. A raíz de su tarea de promoción y acompañamiento a los productores del Valle, se gestó en el año 2001 el proyecto financiado por INCAGRO, sobre fortalecimiento de la Cadena de Maíz Amarillo-Avicultura del Valle.

Los primeros acercamiento del CSD con el tema ocurren entre 1999-2001, con las actividades de apoyo y asesoramiento a la Asociación de Productores de Espárrago del Norte Chico, que congrega a esparragueros de las Provincias de Huaral, Huaura y Barranca. Los esfuerzos de dicho acompañamiento se orientaron a la comercialización asociativa del espárrago, como proveedores de la planta envasadora AGROIMPER, localizada en Huaura, bajo la modalidad de riesgo compartido.

Como parte del apoyo interinstitucional entre el CSD y la Dirección Regional de Agricultura de Ica, se organizó en noviembre del 2001 un programa de pasantías para funcionarios y cuadros dirigenciales de agricultores pertenecientes a las Agencias Agrarias de Pisco, Chincha, Ica, Nazca y Palpa. El propósito del programa fue conocer de cerca las experiencias de la APAVHISP sobre organización de productores agrarios y el desarrollo de las cadenas agroproductivas del Valle de Huaura.

Durante dos meses, en la etapa previa de la realización del proyecto cofinanciado por IICA e INCAGRO, el CSD realiza un Curso Taller de capacitación a 40 productores en las diferentes zonas de producción del Valle. El propósito del curso era formar líderes agrarios con perspectiva empresarial, acercándolos al mismo tiempo al tema de cadenas agroproductivas. Del mismo modo, se facilitó la suscripción de un contrato de

⁵⁰ Adaptado de CSD (2001): Ob. cit.

compra-venta de aproximadamente 24,000 tm. de maíz amarillo duro, entre la APAVHISP y la empresa avícola REDONDOS S.A.

2.9 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA

En consonancia con los mandatos institucionales y los convenios de cooperación con el Ministerio de Agricultura, el IICA y el MINAG diseñaron un Programa de Capacitación para el Fortalecimiento y Consolidación Institucional del Ministerio de Agricultura en Cadenas Productivas y Competitividad 2001⁵¹, que inició sus actividades en marzo de aquel año y que tuvo como objetivo general “...proporcionar las bases conceptuales y operativas relacionadas con el análisis de competitividad y gestión de las cadenas productivas en concordancia con los dispositivos legales promulgados por el Estado para el Sector Agrario.”

En mérito a ello, se realizaron eventos de sensibilización a nivel nacional en 10 Regiones Agrarias, las exposiciones del IICA tuvieron como base el Análisis de Cadenas con la metodología CADIAC y aproximaciones al tema de los Acuerdos de Competitividad.

El primer evento sobre Cadenas Agroproductivas en el Valle de Huaura-Sayán⁵² tuvo la participación del Instituto, y se realizó el 23 de febrero del 2001. Fue organizado por el MINAG y participaron en él empresas agroindustriales de azúcar, granjas avícolas, desmotadoras, proveedores de insumos. En este evento, el IICA presentó su experiencia en el trabajo de promoción y acompañamiento a Cadenas Productivas en el hemisferio. Al concluir éste, se conformó una comisión con la intención de organizar la primera cadena productiva de maíz amarillo duro-avicultura. Esta acción originó el acercamiento entre el IICA, CSD y la APAVHISP y su primera aproximación al territorio.

⁵¹ Germán Vega Lozano (2002): **Información relevante y experiencias en materia de cadenas y competitividad**. Mimeo IICA

⁵² César Galván (2002), Ob. cit.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN APOYO A LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ AMARILLO DURO-AVICULTURA DEL VALLE DE HUAURA

Con la ejecución del proyecto “**Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz Amarillo Duro-Avicultura en el Valle de Huaura**”, (anexo 1), se esperaba tener como resultado:

- 1) El fortalecimiento de la organización de productores y de sus comités de base (a nivel de zonas de producción), así como de sus líderes, dotándolos de visión empresarial y sensibilizando a los agricultores de base para una participación activa en la Cadena.
- 2) La institucionalización de la Mesa de Concertación de la Cadena del Valle de Huaura como mecanismo de diálogo y concertación de los agentes participantes, para establecer compromisos y tomar acciones encaminadas al logro de competitividad.
- 3) La sistematización de la experiencia de Cadena en el Valle de Huaura.

Con ese propósito se diseñó un conjunto de actividades de capacitación, comunicación, investigación del sistema agroalimentario maíz amarillo-avicultura del Valle de Huaura y sistematización de la experiencia. En el transcurso del proyecto y como resultado de la participación del IICA como asesor y además de las reflexiones conjuntas realizadas en el marco de la Mesa de Concertación, se identificaron otras necesidades para apoyar el funcionamiento de la Cadena: un sistema de información, la definición de un patrón tecnológico para el cultivo de maíz, la institucionalidad de la Cadena y las buenas prácticas agrícolas para la producción de maíz, entre otros.

El presupuesto del proyecto inicial fue de 64,800 US\$, de los cuales INCAGRO cofinanció el 57% (cuadro 4). El aporte del IICA fue de carácter no monetario por concepto de tiempo de especialistas. El periodo de ejecución fue de quince meses, que se inició efectivamente en julio de 2002, finalizando en octubre del 2003⁵³. Las acciones adicionales fueron cubiertas con recursos del IICA, vía el tiempo de sus especialistas locales e internacionales y el financiamiento de consultores para aspectos puntuales.

Se ha organizado la descripción de las actividades realizadas en función de las siguientes áreas temáticas: a) Fortalecimiento de la organización de productores, b) Promoción de la asociatividad, c) Apoyo a la gestión productiva y administrativa, d) Apoyo a la gestión económico-financiera y e) Aportes al desarrollo tecnológico del cultivo en el Valle. En su momento, se explican los instrumentos y metodologías aplicadas en cada caso.

⁵³ Con fecha 20 de junio del 2003 el CSD remite una carta a la Dirección Ejecutiva de INCAGRO solicitando prórroga del Contrato, para la realización de las actividades de capacitación del proyecto.

Cuadro N° 4

Presupuesto consolidado según fuente de financiamiento

| Fuente de financiamiento | Proyecto Base US\$ | % |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| INCAGRO | 37,000 | 57.1 |
| CSD | 16,200 | 25.0 |
| IICA | 11,600 | 17.9 |
| TOTAL | 64,800 | 100.0 |

Fuente: Tomado de CSD (2001), Ob. cit.

3.1) Fortalecimiento de la organización de productores

Dadas las características del productor del Valle, referidas en el ítem 2.1, se identificó como uno de los componentes más débiles de este actor, la situación de su organización y asociatividad.

En esta línea, la primera tarea fue fortalecer las organizaciones de base de la Asociación para consolidar su estructura primaria. El segundo desafío fue fortalecer el “nuevo” discurso, no sólo basado en reivindicaciones gremiales, componentes como la gestión asociada de las unidades de producción (para la adquisición de insumos, labores de post-cosecha y comercialización), y una visión compartida del desarrollo de la agricultura en el Valle. Por último, era importante ampliar el alcance que tenían los productores de la cadena agroproductiva, incorporando en aquel esquema a los otros actores, sobretodo, aquellos que realizaban -o debieran realizar- actividades de apoyo (ONG´s, entidades de financiamiento, Universidad, entre otros).

3.1.1) Capacitación

En la ejecución del Proyecto, se diseñó y desarrolló un programa de formación de líderes, con los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar y fortalecer la organización de productores a nivel de base y,
- b) Mejorar la capacidad de participación de los productores en la Cadena y Mesa de Concertación Maíz Amarillo-Avicultura del Valle de Huaura. La metodología seguida fue:

I Etapa: Bajo responsabilidad del CSD y el IICA, se realizaron talleres de aula (instalaciones del CSD), que incluían exposiciones de especialistas y trabajos de grupo, para verificar la comprensión de los productores del tema expuesto. A este nivel, se brindaba capacitación a productores líderes de la APAVHSIP.

II Etapa : Con el acompañamiento de personal del proyecto, en reuniones mensuales en las zonas de producción, los productores líderes capacitados, replicaron lo aprendido a los agricultores de las bases.

Los ejes temáticos de la capacitación fueron los siguientes:

- Fortalecimiento de la organización de productores
- Cadenas agroproductivas

- Gestión empresarial

Los contenidos de los cursos de capacitación y la metodología empleada pueden ser revisados en el **anexo 2**

Instrumentos de evaluación⁵⁴ : El enfoque empleado para la evaluación, fue el de “juicio de experto⁵⁵”, siendo el instrumento la prueba escrita objetiva (para marcar). Se aplicaron dichas pruebas en dos momentos: el inicial (evaluación diagnóstica) y el final (evaluación sumativa).

Con la evaluación inicial (**anexo 3**) se quería identificar los conocimientos previos del participante relacionados con su problemática, dominio conceptual, conocimiento del entorno, opiniones, preocupaciones, intereses y expectativas.

La evaluación final (**anexo 4**) se esforzó por aproximarse a un sistema alternativo, que buscó involucrar al participante con la evaluación de su propio aprendizaje (auto evaluación) y de las cualidades del proceso de capacitación (objetivos, expositores, contenidos, organización).

3.1.2) Comunicación

Para conocer los medios de comunicación a los que recurrían los productores para mantenerse informados, y utilizar este medio como mecanismo de difusión del proyecto, se aplicó una encuesta que incluyó además preguntas sobre la emisora radial de preferencia, temas de interés para un programa radial, horario del programa, entre otras (**anexo 5**).

Con base en los resultados alcanzados se diseñó una programa de comunicación, con dos componentes básicos: espacio radial semanal (viernes y sábados con duración de 60 minutos por día) en una emisora local (Paraíso 103.5 FM) y un boletín de difusión mensual de la Asociación. El objetivo de ambos instrumentos fue mantener informados a los productores del Valle acerca de:

- Las actividades de fortalecimiento de la cadena agroproductiva y de la Mesa de Concertación.
- La gestión de los programas de crédito.
- Análisis de los problemas del agro y las probables soluciones.
- Avances relacionados con el desarrollo de la organización de productores.

Programa radial: El diseño del espacio incluyó:

- Cortina musical
- Introducción
- Editorial: generalmente vinculada con una tema de interés coyuntural para la actividad productiva del Valle.
- Noticias
- Entrevistas: en este segmento se reprodujeron entrevistas a los expositores que participaban de los talleres de capacitación, realizados en el marco del Proyecto.

⁵⁴ Basado en los aportes de Luis Morán Caveró (2004): **Curso Taller Gestión empresarial a nivel de parcela, Instrumentos de Evaluación**, Mimeo.

⁵⁵ El “juicio de experto” se refiere a que es el mismo capacitador quien se considera el experto para definir el parámetro de comparación entre el nivel de conocimiento del evaluado y las capacidades que debió aprender, así como para decidir la fuente de información y el instrumento para la evaluación. Su finalidad es emitir un juicio de valor sobre el aprendizaje del participante.

Boletines: Se conformó un Comité Editorial integrado por representantes del CSD, CORPAGRO SAC, y la APAVHSIP, encargado de establecer las características de las notas a publicarse. La estructura del boletín -denominado "Cadena Agro-Huaura"- fue la siguiente:

- Editorial
- Nota institucional: donde se consignó información respecto a la Asociación, el Proyecto y el CSD.
- Entrevista
- Nota sobre el taller: que informaba sobre las actividades de capacitación del proyecto.
- Mesa de Concertación: daba cuenta de las reuniones de la Mesa y de los acuerdos que se efectuaban en ella.
- Noticias varias: comprendió información sobre el mercado nacional e internacional de maíz, y reseña de las actividades vinculadas con la agricultura en el Valle y en el país.

Se publicaron 09 números en total, desde agosto del 2002 hasta marzo del 2003. (anexo 6)

3.2) Promoción de la asociatividad

Como se indicó en el ítem 3.1, la asociatividad es una de las mayores debilidades de los productores, entendida ésta como la capacidad de una organización de vincularse con otras de manera que se trabaje coordinadamente para satisfacer una necesidad y como resultado de ello, se beneficien colectivamente los actores involucrados⁵⁶.

3.2.1) Fortalecimiento de la Cadena

La débil organización y operación de la Cadena Agroproductiva Maíz Amarillo Duro-Avicultura fue el problema central que enfrentó el Proyecto. Los actores que participaron de esta experiencia fueron: APAVHSIP, REDONDOS S.A., CORPAGRO, CSD, como secretaría técnica, y el IICA como asesor técnico.

A este nivel, gran parte del esfuerzo fue establecer las bases para la construcción de una visión compartida de la Cadena Agroproductiva, que incorporara los componentes de equidad y sostenibilidad. Aquí se realizó un trabajo de sensibilización con la intención de hacer que cada actor entendiera la necesidad y beneficio de pensar y enfrentar de manera conjunta la solución de problemas específicos. La organización de la cadena también ha sido una estrategia para: acercar a los productores con su Organización⁵⁷, vincular al eslabón primario con el comprador (la industria) y promover el establecimiento de relaciones de confianza entre los actores. A esta tarea han contribuido las reuniones de trabajo, los eventos alrededor del Proyecto y el espacio generado a través de la Mesa de Concertación.

Es importante señalar que la primera propuesta de Cadena Agroproductiva en el Valle, surge en Mayo del 2001, como respuesta a un evento donde participó el IICA. Por iniciativa del MINAG y el CSD se convocó a un grupo de empresas: REDONDOS

⁵⁶ En realidad la asociatividad se refiere a un concepto subjetivo, que está relacionado en primer término con la identificación de una necesidad, la voluntad de trabajar coordinadamente para satisfacerla y la capacidad para pensar en una estrategia conjunta, cuyo resultado sea el beneficio de los involucrados. Este proceso se construye a partir de la generación de espacios de confianza, identificación de necesidades y reconocimiento de vínculos o características afines entre los actores. Aportes de Jorge Salinas Seminario.

⁵⁷ Testimonio de los productores, marzo del 2004.

S.A. (industria), Hortus y Sapesa (proveedores de insumos) y el Banco Continental (servicios financieros) para que se financie la campaña de maíz amarillo duro⁵⁸.

3.2.2) Mesa de Concertación

La **Mesa de Concertación de la Cadena Agroproductiva Maíz Amarillo Duro-Avicultura en el Valle de Huaura**, fue instalada formalmente el 27 de setiembre del 2002, en el Auditorium de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión de Huacho con el objetivo de “*contribuir al mejoramiento competitivo del maíz amarillo duro en el Valle de Huaura...*”. Sirve como una instancia de diálogo, concertación y toma de decisiones, respecto a los grandes temas vinculados con el funcionamiento de la Cadena.

Operativamente, la Mesa comenzó a funcionar desde el año 2001, con la participación inicial de la APAVHSIP, la Junta de Usuarios del Valle de Huaura, la Agencia Agraria de Huacho, REDONDOS S.A. y el CSD.⁵⁹

Han participado en calidad de expositores en las Reuniones de la Mesa de Concertación el MINAG, AGROBANCO, COFIDE, FOGAPI, entre otros. La participación de la Avícola REDONDOS S.A., a lo largo de todo el proceso, ha sido importante para la vigencia y fortaleza de los acuerdos de la Mesa.

La Mesa ha permitido un acercamiento diferente entre los actores: compartir información, reflexionar de manera conjunta sobre temas comunes y reorientar –en parte- las actividades del proyecto inicial. La Mesa se reunió periódicamente, alrededor de dos veces por mes, entre el 21 de agosto del 2002 y junio del 2003⁶⁰. Con posterioridad Al período de ejecución del proyecto, está ha seguido funcionando y reuniéndose periódicamente

La agenda de trabajo de las reuniones de la Mesa ha cubierto diferentes temas: problemática de las campañas de maíz, financiamiento y garantías, comercialización, tratamiento tributario e IGV, sistema de información, e institucionalización de la Mesa, entre otros. Actualmente emergen otros temas como la calidad y el manejo post-cosecha de la producción de maíz.

En términos prácticos, la Mesa de Concertación funciona con el CSD como encargado de la Secretaría Técnica. Los aspectos principales que se discuten y los acuerdos que se adoptan se consignan en Actas. El cumplimiento de estos acuerdos y el seguimiento de los mismos no ha tenido el suficiente rigor y eso evidencia, en parte, la informalidad en su funcionamiento. Los actores participantes reconocen ello, y se han comprometido a impulsar el proceso de institucionalización de la misma, incluyendo el establecimiento de un marco normativo y la fijación de responsabilidades de cada actor al interior de ella, concediéndole además carácter vinculante a sus acuerdos.

El Ministerio de Agricultura ha tenido acercamientos con la Mesa a través de participaciones en algunas de sus reuniones. El apoyo de la Agencia Agraria Huacho ha sido tímido, debido a diferentes factores:

Las deudas que tienen algunos productores de la APAVHISP con los Fondos Rotatorios; la visión que tiene la oficina local del MINAG sobre la APAVHSIP, a la que

⁵⁸ César Galván (2002), ob. cit

⁵⁹ CSD (2001) Ob. cit.

⁶⁰ Las reuniones se reiniciaron en enero del presente año.

considera una asociación sin organizaciones de base formalizadas y por último, y tal vez sea el factor más importante, el hecho de que el modelo de cadena que promueve el Ministerio es el de los Grupos de Agricultores Solidarios -que en el Valle están representados en el APROAGRUSH-, comprometidos con el cumplimiento de los créditos que reciben, vía los Fondos Rotatorios.

3.3) Apoyo a la gestión productiva y administrativa

Dos temas han sido parte de este componente durante el Proyecto: la Asistencia Técnica, con énfasis en el aspecto de gestión económico-empresarial de la unidad de producción; y el Sistema de Información, herramienta útil para la toma de decisiones de los productores.

3.3.1) Asistencia técnica

Tradicionalmente, la asistencia técnica se ha entendido sólo en el campo agronómico productivo, restando importancia al componente de gestión y promoción empresariales; en este segundo aspecto se concentró el apoyo del proyecto.

Los cursos de capacitación⁶¹ hicieron énfasis en la necesidad de que los productores conozcan: cómo establecer los costos de producción de su predio, el cálculo de utilidades por campaña, el manejo con criterios empresariales de la unidad de producción y la organización de la producción con base en criterios de mercado, la evolución del precio, los requerimientos de la demanda y la planificación de la rotación de cultivos.

Tal como se indicó en secciones anteriores, los productores del Valle reconocen la importancia de la asistencia técnica para el manejo de los cultivos, y se muestran muy interesados de participar en ella mediante la técnica de las parcelas demostrativas.⁶²

3.3.2) Información

Como producto del acercamiento del IICA al territorio de Huaura acompañando el proyecto liderado por el CSD, se identificaron una serie de áreas críticas que demandaban especial atención. Una de ellas es la dificultad de los productores para la gestión de información (generación, procesamiento, análisis, transmisión y difusión).

En el Valle existe un conjunto de instituciones que realizan esfuerzos individuales – débilmente articulados - para recoger información sobre precios, superficie sembrada, distribución de agua, avance de siembra, entre otros factores. No obstante, como los datos recogidos no son centralizados y procesados adecuadamente, los reportes finales difícilmente llegan oportunamente al agricultor y a otros actores; además, el mecanismo de recolección de información primaria no está integrado a un sistema de información agropecuario mayor.⁶³

En respuesta a ello, el IICA, con el apoyo del CSD y la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), diseñó un proyecto sobre sistemas de información rural

⁶¹ El segundo curso-taller “Gestión Empresarial a Nivel de Parcela”, desarrollado en el 2003, dio énfasis a este componente.

⁶² Reseñado por Hugo Sánchez (2004), ob. cit. y testimonio del past-presidente de APAVHSIP, Sr. Calixto Elías Valverde, 2004.

⁶³ El MINAG obtiene información del Valle a través de reportes semanales que preparaban los “Sectoristas”, empleados contratados por las Comisiones de Regantes del Valle, que se encargan básicamente de monitorear la distribución de agua y el nivel de cumplimiento de los pagos por parte de los usuarios.

denominado –en su versión más acabada⁶⁴- Red de información para la competitividad de cadenas agroproductivas y territorios (RICAT), actualmente, en búsqueda de recursos para su financiamiento.

El objetivo del proyecto⁶⁵ es diseñar un portal modular en Internet con tres componentes: cadenas agroproductivas, territorios e información del contexto nacional e internacional. Se aprovecharían las ventajas de contar con la plataforma INFOAGRO.NET para sistematizar, procesar y analizar la información. La difusión se apoyaría en reportes analíticos instalados en tres centros de difusión de información, programas de radio y foros de discusión presenciales y en línea. Sería posible replicar el modelo para otras cadenas del Valle y para otros territorios.

Los insumos importantes para alimentar el sistema serían: las encuestas de intención de siembra del MINAG, la información generada para la aproximación al patrón tecnológico productivo del maíz (que se encuentra en su etapa final), los estudios sobre Buenas Prácticas Agrícolas de maíz (la elaboración de una manual sobre BPA para el maíz se encuentra en la etapa final de formulación) y la información sobre gestión de agua que administran las Comisiones de Regantes del Valle⁶⁶.

3.4) Apoyo a la gestión económico-financiera

Los esfuerzos por fortalecer el funcionamiento de la cadena, mejorar las relaciones entre los actores y apoyar la legitimidad y representatividad de la APAVHSIP ante los agricultores de base, no hubieran tenido el resultado esperado si no se abordará el tema del financiamiento, que es el principal problema que identifican los agricultores⁶⁷.

Otra de las áreas especialmente críticas e identificadas por el Proyecto fue el tema de la comercialización, que –como se anotó previamente- se caracteriza por su informalidad, reconociéndose que el intermediario, que es el principal actor de este componente, desempeña funciones necesarias para el funcionamiento de la cadena (cofinanciación, secado, almacenamiento, desgrane, empaque, transporte).

3.4.1) Financiamiento

Los servicios financieros en el agro no funcionan apropiadamente por una serie de factores entre los que se destacan los altos costos de transacción,⁶⁸ derivados de la fragmentación y dispersión de las unidades productivas. A ello se suma la consideración por parte del sistema financiero de la agricultura como actividad de elevado riesgo, no sólo por las características propias de la actividad (factores

⁶⁴ Anteriormente se presentó otro proyecto ante INCAGRO, con el acompañamiento del CSD, APAVHSIP y MINAG-DGPA para la convocatoria del año 2002: "Sistema de Información en Cadenas Agroproductivas".

⁶⁵ Tomado de IICA (2003): **Propuesta Técnica del Proyecto de Información: Red de información para la competitividad en cadenas agroproductivas y territorios (RICAT)**. Mimeo, setiembre.

⁶⁶ La Comisión de Regantes de Acaray ha desarrollado un programa de cómputo para automatizar el registro y control de pago de la tarifa de agua, efectuar seguimientos de los contratos y compromisos de refinanciamiento de deudas atrasadas, además del registro de siembras y cosechas por cada agricultor usuario. Tomado de César Galván (2002), ob. cit

⁶⁷ Testimonio de Calixto Elías Valverde, marzo del 2004.

⁶⁸ "Los costos de transacción pueden clasificarse en tres grupos: costos de información, negociación y supervisión. Los costos de información ocurren antes de hacerse efectiva la transacción e incluyen los costos que supone obtener datos sobre precios y productos, así como identificar a las contrapartes comerciales. Los costos de negociación atañen al desarrollo de la transacción y suelen incluir comisiones, el establecimiento de los términos exactos de la transacción y la fijación de los contratos (formales e informales). Por último, los costos de supervisión se producen luego de la transacción y suelen vincularse a la necesidad de asegurar la calidad convenida y el cumplimiento de los pagos tal y como fueron acordados" Tomado de AGROBANCO (2003-a): **Financiamiento Agrario**, pp 2 Mimeo, Febrero del 2003.

exógenos: variación precios internacionales, cambios climáticos bruscos, etc.) sino también por el riesgo moral (el funcionamiento del ex Banco Agrario, los Fondeagros e intereses políticos deterioraron la cultura crediticia de los agricultores, quienes interiorizaron el principio de que los créditos/préstamos provenientes del tesoro público “no se pagaban”⁶⁹). Otro factor lo constituye el hecho de que las garantías hipotecarias se encuentran limitadas a un determinado número de productores, en la medida que la titulación de predios todavía en un proceso inconcluso.

Una de las estrategias asumidas por la Asociación para enfrentar el financiamiento, fue la participación en el Programa de Crédito Administrado-PROCAD, establecido a partir de la campaña 2001 en coordinación con CORPAGRO SAC. Los componentes del programa pueden verse en el [anexo 07](#)

En el marco de la Mesa, se consideró la importancia de la alternativa que representa el AGROBANCO⁷⁰, máxime cuando un criterio clave para acceder a los préstamos de esta entidad, es que los productores se “organicen en cadenas productivas”. Con esa perspectiva, funcionarios de esa entidad fueron invitados a participar de las actividades del proyecto y de la Mesa de Concertación, tal como lo testimonian las actas de las reuniones de la Mesa de Concertación⁷¹, situación similar ocurrió con la Corporación Financiera para el Desarrollo - COFIDE, FOGAPI y SEMPERU.

De esta forma se hicieron esfuerzos por acercar la oferta de servicios financieros a los agricultores, de tal modo que ellos tuvieran un mejor conocimiento de los requisitos para acceder a las distintas opciones de financiamiento: banca comercial, fondos rotatorios, etc. No obstante, dado que no se contaba con un “producto financiero” diseñado para agricultores participantes en cadena agroproductivas, la tarea no obtuvo los frutos esperados. Por ello, los mecanismos de financiamiento informal continúan siendo los predominantes entre los agricultores del Valle. Para la segunda campaña del 2004 se hace un nuevo intento de relacionamiento con el AGROBANCO.

Otra opción, en su momento, fueron los Fondos Rotatorios del MINAG. En Octubre del año 2000, la Asociación llegó a un acuerdo con la Agencia Agraria de Huacho para que los productores que utilizaran los fondos rotatorios se inscribieran en ella. Los compromisos que la APAVHSIP asumió fueron *elaborar y ejecutar el programa de organización, capacitación y comercialización de la producción*⁷². En setiembre del 2001, se obtiene el primer crédito del Fondo Rotatorio que incluía la administración, abastecimiento y recuperación del crédito de mil bolsas de úrea.

3.4.2) Comercialización

Se realizaron acercamientos con los intermediarios para involucrarlos en la cadena, con la expectativa que se propiciaran relaciones más transparentes y simétricas. Se promovió la idea –entre los productores y REDONDOS S.A. - que CORPAGRO SAC

⁶⁹ Esta práctica se podría reforzar si el Congreso aprueba un Proyecto de Ley, presentado por el MINAG, para convertir el Programa de Fondos Rotatorios en un Programa de Compensación Social. Tomado de Discurso del Ministro, ob. cit.

⁷⁰ El Banco Agropecuario – AGROBANCO, es una entidad financiera dedicada a otorgar y facilitar la concesión de créditos al agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola. Nace con un accionariado íntegramente público, el 21 de diciembre del 2001 mediante la Ley N° 27603. Adaptado de AGROBANCO (2003-b): **Situación actual y operaciones de AGROBANCO**. Mimeo, mayo.

⁷¹ En el Acta de Reunión de fecha 23 de agosto del 2002, se registra la asistencia del Presidente Ejecutivo de AGROBANCO: Carlos Garatea Yori. Ver CSD (2003): **Mesa de Concertación de la cadena agroproductiva maíz-avicultura en el Valle de Huaura**, Mimeo, Mayo.

⁷² Tomado de César Galván (2002). Ob. cit

fuera el operador de comercialización, de manera que negociara asociativamente el maíz de los productores de la APAVHSIP.

Estos acercamientos tenían un antecedente: el Convenio⁷³ Marco de Intención de Compra-Venta de Maíz Sorgo Nacional, firmado entre el MINAG, la Asociación Peruana de Avicultura (APA) y el Comité Nacional de Productores de Maíz Sorgo el 30 de noviembre del año 1999. El precio promedio definido en esa ocasión fue US\$ 160 por TM. con nivel de humedad máxima 14.5%, grano quebrado máximo 3%, grano dañado máximo 5%, materia extraña máxima de 1% y aflotoxinas de 20 PPB.

Para la campaña 2001-2002 se firmó un contrato de compra-venta a futuro⁷⁴ de maíz amarillo duro entre REDONDOS S.A., la Asociación y CORPAGRO, por 24,000 t.m. de maíz amarillo duro, con las siguientes características: densidad mínima 0.77 tm/m³, humedad máxima 13 y 14%, grano quebrado máximo 2%, grano dañado máximo 3%, materia extraña máxima 2% y aflotoxinas de 10PPB. El precio de venta del maíz fijado de común acuerdo por las partes fue el resultado del cálculo del promedio FOB del maíz amarillo duro nacionalizado en los siete días anteriores al de la fecha de la entrega del producto establecido. La frecuencia de pagos fluctuó entre 7 y 15 días calendarios luego de la facturación y entrega del producto en los almacenes de REDONDOS S.A. ubicados en Medio Mundo, Provincia de Huaura. Se firmó un contrato similar para la segunda campaña 2002- 2003. Un modelo de este tipo de contratos se observa en el [anexo 8](#).

3.5) Aportes al desarrollo tecnológico del cultivo en el Valle

Como se indicó previamente, los socios de la APAVHSIP son pequeños y medianos agricultores, de los cuales un número importante se dedica al cultivo de maíz, por el hecho de que este producto tiene sistemas de producción sencillos además de la ventaja de tener a un comprador importante en la zona. Sin embargo, las prácticas culturales que emplean los agricultores no corresponden a un patrón tecnológico probado científicamente, por lo cual se presenta una total heterogeneidad de formas y medios de producción. En este escenario, el IICA decide apoyar una iniciativa de investigación acerca de las prácticas de cultivo de los productores del Valle en el maíz, aplicando una estrategia que tiene dos objetivos adicionales de mediano plazo: vincular a la universidad local con el proceso de la cadena y fijar las bases de un programa de transferencia de tecnología para el desarrollo de empresas locales de servicios.

3.5.1) Investigación

Tomando como ejemplo la experiencia que impulsó el Grupo Empresarial POLAR conjuntamente con la Universidad Nacional de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” de Venezuela (UNELLEZ), donde interesados por mejorar y normalizar la calidad del maíz destinado a la industria cervecera, promovieron y financiaron estudios para la definición de un patrón tecnológico de maíz, que posteriormente sirvió para establecer un programa de transferencia e innovación de tecnología del cultivo en dicho país. Se partió de la siguiente hipótesis: *“en una zona geográfica con características edafoclimáticas similares, si los agricultores que obtienen resultados desfavorables adoptaran el patrón técnico de producción que usan los exitosos, alcanzarían los niveles de estos últimos”*⁷⁵. Con ese antecedente, el IICA contrató un

⁷³ Ibídem

⁷⁴ Que en realidad son convenios de intención de compra, en vista que los “contratos” firmados no incluían ninguna cláusula de penalidad

⁷⁵ El proyecto se inició en 1997, implementándose en esta forma, una propuesta formulada a la empresa por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales, Ezequiel Zamora (UNELLEZ).

especialista en maíz amarillo para realizar una serie de encuestas a los productores⁷⁶ durante dos campañas (2001-2002 y 2002-2003), las cuales permitieron recoger datos sobre: prácticas de cultivo, fecha de siembra, manejo post-cosecha, intensidad de uso de insumos, rotación de cultivos y características del suelo, entre otros⁷⁷. El objetivo final fue instaurar las bases para el diseño y la aplicación de un Programa de Innovación y Transferencia de Tecnología, respaldado por una empresa de servicios que tendría como propósitos utilizar eficientemente los recursos del Valle (económicos, humanos, técnicos y naturales), además de probar y desarrollar un mecanismo concertado que promueva el cambio técnico y sea replicable.

Los componentes básicos del Programa serían⁷⁸:

- Capacitación de extensionistas: orientada a facilitar los procesos de réplica del patrón “exitoso” entre los demás productores.
- Organización de servicios técnicos: empresas locales de servicios, constituidos preferentemente por profesionales locales, o por las mismas organizaciones de productores.
- Organización de servicios financieros: que diseñe y ofrezca un producto financiero “alternativo” adecuado a las condiciones de la cadena

Gráfico Nº 7

Elementos para el desarrollo de un Programa de Transferencia Tecnológica



Diseñado por Freddy Rojas IICA (2003)

- Implementación de un sistema de información y seguimiento: donde participen directamente agricultores y la agroindustria. Requiere la identificación de indicadores críticos del sistema, además del diseño de instrumento para recolectar, procesar y difundir la información.

⁷⁶ Víctor Noriega (2003): **Ob. cit.**

⁷⁷ Una de las conclusiones del estudio, es la comprobación que existen importantes diferencias de rendimientos del maíz de acuerdo a localidades (entre 5 y 12 toneladas por hectárea), que es probable se explique en las características del suelo (nivel de drenaje, antigüedad, composición química), del mismo modo destaca el hecho de la escasa rotación del cultivo (apenas el 45%). Un elemento adicional es el hecho de que no existan diferencias significativas en el nivel educativo de los productores y los rendimientos obtenidos en la producción, probablemente a razón de que el sistema de cultivo predominante es sencillo y no requiere conocimientos técnicos especializados. Aportes de Héctor Rodríguez en base a Manuel López (2004): **Análisis de los Datos de la Producción de Maíz Amarillo Duro en el Valle de Huaura**, presentación realizada en el mes de marzo de 2004. Consultoría IICA.

⁷⁸ Adaptado de Freddy Rojas (2003). Ob. cit

- Establecimiento de un programa de investigación: que permita la actualización y mejora de la primera aproximación al patrón. Los actores importantes en este componente, serían las Universidades (UNALM y Universidad de Huacho) y el INIA.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

- En esta instancia se recogen algunos de los logros obtenidos durante el proceso descrito, que incluye la consolidación de acciones que tenían avance significativo, la puesta en marcha de otras y la presentación de propuestas. La participación de los actores ha sido especialmente importante, su ánimo de comprometerse en apoyar de manera sostenida una propuesta, que si bien es cierto se formuló con el propósito inicial de fortalecer la capacidad de los pequeños productores organizados de articularse al mercado, más adelante demandó el diseño y aplicación de nuevos instrumentos y de un discurso más potente, que fuera suficientemente atractivo para persuadir a otros actores a formar parte activa de esa dinámica.

4.1) A nivel productivo

Se destacan los siguientes:

- Se sensibilizó a los productores respecto a la utilidad del uso de “registros” para tener información acerca de los costos de producción y las prácticas de cultivo en la unidad de producción.
- Se orientó al productor respecto a la incidencia de algunas variables en la producción de maíz, tales como la época de siembra, el uso de híbridos, el efecto de la rotación de cultivos, el manejo fitosanitario, la aplicación de nitrógeno y fósforo y la interacción de varios de estos elementos.
- Se practicó y demostró la ventaja del uso del concepto de economías de escala para la producción (adquisición colectiva de insumos), la necesidad de buscar reducir los costos de producción y de convertir la actividad agrícola en una actividad rentable.
- Se consiguió aumentar la superficie sembrada de los productores vinculados al PROCAD, de 650 ha. en la primera campaña 2000-2001 a 975 ha. en la segunda campaña 2001-2002⁷⁹.
- Se contribuyó al incremento promedio del rendimiento del maíz de 7.5 tm/ha hasta 8.0 tm/ha durante el periodo señalado. La producción alcanzó 4,875 tm y 7,800 tm, respectivamente.
- Se colocó sobre la agenda de la mesa el tema del “pago por la calidad del maíz”, la aplicación de las buenas prácticas agrícolas y la racionalización del manejo post-cosecha.
- Se logró sensibilizar a los productores respecto a la importancia de la asistencia técnica, tarea en la que el apoyo del operador CORPAGRO ha sido importante, así como también motivar en ellos la predisposición a pagar por servicios de asistencia técnica “competitivos”, es decir, que ésta se evidencie en resultados de rendimientos y costos de producción.

⁷⁹ Los datos de esta sección provienen de CORPAGRO SAC (2003-b): “**Experiencias en gestión empresarial asociativa**”, presentación realizada en el curso taller Gestión empresarial a nivel de parcela, desarrollado en el marco del proyecto “Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz Avicultura en el Valle de Huaura”, CSD-INCAGRO-APAVSHIP-IICA.

4.2) A nivel organizativo

- Se consolidaron 22 comités de zonas de producción, cuyos miembros conocen el plan estratégico 2000-2006 de la Asociación. En esa perspectiva, se impulsó un proceso de legitimación y visibilidad social del Consejo Directivo de la APAVHSIP.
- Se generó un proceso de construcción de liderazgos en la Asociación, que no sólo se fundamenta en un discurso de reivindicaciones gremiales, sino también en la formulación de propuestas que ayuden a mejorar su capacidad de articulación con otros actores.
- Se enriqueció la visión de desarrollo de la Asociación, que plantea ahora dos ejes básicos⁸⁰:
 - Educación Rural: Reorientación de los sistemas educativos de diverso nivel (escolar, técnico, universitario) a las necesidades reales de los productores y de la agricultura del Valle.
 - Identidad Social: Sensibilizar a los hijos de los productores, acerca de la importancia de proteger, defender y desarrollar la agricultura y construir una propuesta de Desarrollo Local con base en ella.
- Se mejoró el entendimiento del entorno externo del mercado de maíz, tanto a nivel nacional como internacional. Del mismo modo se ha facilitado el acercamiento de los productores con temas de competitividad, gestión empresarial, planificación estratégica y desarrollo territorial.
- Se apoyó la construcción de una imagen objetivo⁸¹ de la Asociación, reconocida como parte de un proceso que se consolidará en 15 años y cuyos resultados serán:
 - Dirigentes y socios capacitados y Asociación fortalecida, en cinco años.
 - Asociación resuelve el problema de los intermediarios, en diez años.
 - Asociación dispone de servicios propios (banco) y contribuye a reducir las tensiones entre el poblador rural y urbano, en quince años.
- Se consiguió la construcción del diagnóstico de la cadena por parte de los productores, con el objetivo que ellos identificaran qué actores participan en ella, qué características del entorno ayudan o perjudican la organización y el funcionamiento de la cadena, y qué necesidades requieren ser enfrentadas de manera conjunta (la Asociación y los demás actores).
- Se generó un proceso de construcción de relaciones de confianza y acercamiento entre los principales actores de la cadena, basado en reglas de juego transparentes y el convencimiento de que la participación activa en la solución de problemas comunes, refuerza los vínculos comerciales y gesta un proceso de expansión de estos puntos de coincidencia, hacia otros que busquen el desarrollo y beneficio colectivo de la Cadena, los Actores y el Territorio.

⁸⁰ De acuerdo al testimonio del Sr. Walter Maldonado, actual miembro del Consejo Directivo Ampliado de la APAVHSIP

⁸¹ Tomado de Jorge Salinas: **Ayuda Memoria/Diagnóstico de la Cadena desde los líderes productores**. Mimeo, Marzo 2003.

4.3) A nivel de comercialización

- Se amplió la comprensión de los productores acerca de que la comercialización es una actividad que demanda un grado de especialización y dedicación, y que por ello debe impulsarse a través de un operador especializado.
- La intención de vender asociadamente el maíz, en forma directa a la industria avícola, mediante el operador CORPAGRO, se ha dificultado por el complicado sistema de tributación de la agricultura y por la mayor liquidez de los intermediarios fortalecidos financieramente, en algunos casos, por las líneas de AGROBANCO.⁸²
- Se contribuyó al reforzamiento de los convenios de compra-venta para la provisión de maíz a REDONDOS S.A., a pesar de que ninguno de los suscritos llegaron a cumplirse en términos estrictos. Dos son los principales factores que explican esta circunstancia: de un lado, el hecho de que persista la poca seriedad y responsabilidad de algunos productores para el cumplimiento de acuerdos; y de otro, la precaria legalidad de este instrumento que no impone obligaciones ni considera penalidades por el incumplimiento.
- Las gestiones orientadas a promover en una primera etapa la participación de los intermediarios en la Cadena, para posteriormente involucrarlos en ésta, no han tenido aún los resultados esperados, en razón a los intereses que los motivan y la poca experiencia que tienen de actuar en espacios de diálogo y concertación.

4.4) A nivel de financiamiento

- Se promovió el acercamiento de proveedores de financiamiento a la Mesa de Concertación de la Cadena: AGROBANCO, Fondos Rotatorios y Cajas Rurales. Si bien es cierto que los vínculos de APAVHSIP con los Fondos Rotatorios se encuentran deteriorados por la existencia de una deuda impaga de algunos agricultores de la Asociación, entidades como el Banco Continental y la Caja Municipal de Sullana han concedido líneas de financiamiento a los productores.
- Como resultado de la gestión del PROCAD, se obtuvieron créditos para los agricultores inscritos en el Programa, concedidos por la Caja Municipal de Sullana. Esto ocurrió en dos ocasiones, en octubre del 2001 y en septiembre del 2002. En el segundo paquete de financiamiento se consiguieron tasas de interés preferenciales.
- Se inició un proceso de diseño de un “producto financiero” que facilite la vinculación de productores con fuentes de financiamiento agropecuario, en el que participó AGROBANCO y los miembros de la Mesa. Aun cuando no se logró obtener una oferta adecuada para las características y condiciones de los miembros de la Asociación, se dejó un antecedente que está siendo retomado para la próxima campaña.

⁸² AGROBANCO brinda líneas de financiamiento a productores organizados en cadenas mediante un “operador” que actúe de facilitador y clasificador de los “productores aptos” para recibir el crédito. Esta figura de “operador” en ocasiones es cubierta por intermediarios que cumplen con las condiciones del Banco que de esta forma aumenta su capital de trabajo.

4.5) A nivel comunicacional

- Se generó información de carácter masivo, que se vía radio y boletines impresos. El interés de los productores de mantener un medio de difusión y reflexión en el Valle los incentivó a organizar y publicar el periódico “Voz Agraria”, cuya edición está a cargo de un agricultor.
- Se mejoró y amplió la comunicación entre los productores y los otros actores, aprovechando el espacio de la Mesa de Concertación de la Cadena y la reflexión conjunta sobre temas claves para el desarrollo de la agricultura en el Valle, proceso que ha contribuido además al surgimiento y fortalecimiento de vínculos no comerciales entre ellos.

4.6) A nivel institucional

- Se avanzó en el fortalecimiento de la mesa de concertación como instancia que dinamiza el funcionamiento de la Cadena. Se consolidó la participación en ella de los principales actores, sin haberse logrado aún una vinculación de otros, tales como proveedores de servicios e intermediarios. La tarea de consolidar los acuerdos de la Mesa, dotándolas de carácter vinculante, además de propiciar la mayor participación de otros actores importantes, todavía son puntos pendientes en la Agenda.
- Se mejoró el entendimiento de los procesos vinculados al funcionamiento de la cadena, por parte del Sector Público local (MINAG y entidades afines). Se puso en evidencia la necesidad de buscar modelos de gestión local de cadenas agroproductivas, involucradas a otras de carácter regional y nacional y de conectar el tema de cadenas dentro de una propuesta de Desarrollo Territorial. Se admite que varios de los esfuerzos encaminados en esa dirección se han dificultado por las diferencias conceptuales entre los actores públicos, quienes todavía ven la Cadena sólo como una “articulación comercial”, además de no apoyar decididamente la tarea de promoción de cadenas por parte de actores privados.
- Se avanzó en el acercamiento de ciertas instancias de la Universidad Local, con acciones de la Mesa de Concertación. Esta vinculación no ha progresado como era de esperarse. Para apoyar esta iniciativa, recientemente la oficina del IICA en el Perú suscribió un convenio de cooperación con la universidad, con el que se espera fortalecer su capacidad de investigación y extensión y sus posibilidades de articularse con iniciativas como la de la organización de la Cadena⁸³.
- Se ha avanzado en el fortalecimiento de la APAVHSIP como actor de la Cadena; sin embargo, esto no ha ido de la mano con una “ganancia en el poder de negociación”.
- Se ha fortalecido institucionalmente al CSD, en términos de nuevos marcos analíticos e instrumentos que ayuden a construir propuestas de desarrollo sobre gestión de cadenas agroproductivas y visión del territorio rural, además

⁸³ Recientemente, en este marco, se implementó la Unidad de Investigación y Transferencia Tecnológica (UITT), con la función de desarrollar y actualizar patrones tecnológicos, aplicables a los principales cultivos de la Provincia de Huaura. Es gestionada y administrada por los docentes de la Universidad, con el concurso de estudiantes y recién egresados. Su sustentabilidad se fundamentará en la venta de servicios y en las posibilidades que tenga como operador de créditos de AGROBANCO.

de expandir su presencia y aumentar su credibilidad y poder de convencimiento en la zona.

4.7) Cambios en las relaciones entre los actores

- Las relaciones pre-existentes entre los actores han mostrado cambios significativos. Se ha logrado una sensibilización y una concertación sobre la necesidad de consolidar un reordenamiento institucional y construcción de climas de confianza entre los actores.
- Se han cambiado estereotipos y prejuicios, respecto a lo que significa un empresario y sus “apetitos comerciales”, participando de un proceso de concertación; se percibe ahora que existe interés de la industria y eso alienta a continuar con el esfuerzo.

CAPÍTULO V

LA VISIÓN Y LECTURA DEL PROCESO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES DIRECTOS.

Como parte del trabajo de sistematización y análisis que dio base a este documento, se realizaron entrevistas y reuniones de reflexión con productores, industriales y técnicos de las organizaciones empresariales y de servicios que han liderado y participado en la mesa de concertación y en el proceso de organización de la Cadena en los dos últimos años.

El análisis y ordenamiento de esas reflexiones se presentan a continuación como un importante insumo que enriquece la lectura externa que se ha venido presentando.

5.1) Sobre el proceso de organización y fortalecimiento de la Cadena

De manera general, los actores directamente involucrados en la cadena y en el esfuerzo por organizarla, consideran positivo el intento por establecer un modelo de gestión organizativa empresarial “de abajo hacia arriba”. Se reconoce que el proceso se gestó por iniciativa de los productores y de sus organizaciones, tanto en lo general como en “gerencia”, que es apoyado por una ONG local y ha contado con la voluntad del actor industrial y la activa participación de la cooperación internacional.

Los productores, por medio de los líderes de la APAVHISP, consideran que la organización de la cadena agroproductiva es un desarrollo de la concepción que tienen y que impulsaron en el pasado para establecer alianzas estratégicas. El concepto de cadena y la percepción que tienen de ella, les indica que este es un esfuerzo de mayor alcance, que involucra a más actores, más dinámicas, escenarios y temáticas.

En este sentido, tanto los productores como los demás actores, entienden que éste es un modelo que sólo se puede consolidar como resultado de un proceso que incluye grandes desafíos, como el entendimiento del papel de cada actor en la cadena, la generación de climas de confianza, y la construcción de una identidad de intereses diversa, pero compartida.

Al mismo tiempo, entienden -con diversas aproximaciones- que el intento de organizar la cadena con la visión y alcances adoptados, permite abordar otros temas, fortalecer el tejido social y contribuir al progreso del valle, de la mano con el interés económico que mueve en principio la relación de los actores.

De manera simultánea se reconoce que se han registrado avances en el acercamiento entre las partes, pero no lo suficientes. La desconfianza no se ha superado totalmente, persiste el recelo, unos actores son vistos como faltos de compromiso y otros como poco transparentes. Se acepta que continúa faltando responsabilidad para cumplir con los acuerdos de compra-venta establecidos.

Hay coincidencia entre las partes, sobre el papel de la instancia local del MINAG, de quienes consideran no ha apoyado la iniciativa y que más bien, con algunas de sus acciones, ha generado debilitamiento o dudas sobre el proceso. Distintas hipótesis se plantean como razones para esta actitud: el hecho de que este esfuerzo fuese iniciativa del sector privado, la concepción misma de la propuesta que no es entendida apropiadamente o el recelo que generan ciertos actores, precedidos de relaciones difíciles con la agencia local.

Del mismo modo, hay consenso sobre la existencia de factores del entorno que no favorecen la consolidación de la cadena organizada. Esta apreciación se fundamenta en: las distorsiones que se originan con la aplicación de la normativa sobre el IGV; las exclusiones y diferenciaciones derivadas de la implementación de las políticas de crédito de AGROBANCO; la carencia de instrumentos que permitan dar respaldo legal y operativo a los contratos de compra-venta suscritos y la falta de un marco que oriente la institucionalidad de las Mesas de Concertación que fortalezcan esta instancia como espacio de diálogo y acercamiento, que le dé carácter vinculante a los acuerdos que allí se obtienen.

5.2) Sobre las acciones realizadas para fortalecer la Cadena

Los actores reconocen en términos generales la importancia estratégica de conformar una Cadena sólida, con una visión de mediano y largo plazo. En este sentido se consideran como útiles los programas de capacitación y los instrumentos aplicados en ellos.

También coinciden en la existencia de indicadores que demuestran que el proceso causa efectos positivos, aparte de los relacionados con el funcionamiento de la Mesa de Concertación: se ha aumentado la oferta de maíz amarillo duro en el Valle, aún cuando los factores que explican el aumento de la oferta pueden ser exógenos al proyecto en sí, los rendimientos productivos del cultivo han aumentado y se comienza a valorizar y reconocer la calidad como factor de diferenciación del producto.

De otro lado, algunas reflexiones señalan puntos débiles y limitaciones a superar:

Los productores consideran que a pesar de los avances en la creación de espacios que les ha permitido vincularse con actores que antes veían distantes, este hecho no se refleja en un aumento o una mejora en su capacidad de negociación.

Varios de los actores muestran extrañeza por el fortalecimiento que han venido alcanzando los intermediarios, que se han beneficiado de la aplicación de las políticas gubernamentales de crédito. Esta situación, unida al aumento en la demanda del grano, ha comenzado a generar un efecto, que en opinión de la industria avícola, podría conducir al deterioro en la calidad del maíz, debido a la disminución en los parámetros que exigen los intermediarios a los productores y que menoscaban el trabajo que en sentido contrario venía adelantando REDONDOS S.A. con APAVHISP y otras organizaciones.

Para todos, resulta importante y urgente incorporar a los intermediarios al proceso de organización de la cadena y comprometer su participación en la Mesa de Concertación.

5.3) Sobre las perspectivas.

La lectura indica que los actores observan con optimismo el futuro del proceso e identifican como aspectos fortalecer la construcción de climas de confianza y el diálogo.

Tanto productores, como industriales y técnicos de CSD y el CORPAGRO, coinciden en el interés de vincular directamente este esfuerzo a instancias que faciliten o presenten opciones de financiamiento: Bolsa de Productos de Lima, Caja Municipal de Sullana, inversionistas privados, AGROBANCO, otros compradores identificados en el diagnóstico de la cadena y que representan la demanda industrial del maíz, otras

avícolas, así como demandas diversas para otros destinos (cervecería, industria de alimentos, etc.)

De otro lado, dos temas emergen con fuerza de manera compartida entre productores e industriales: el manejo post-cosecha y la calidad. Se evidencia interés de las partes por implementar un mecanismo que premie la calidad del maíz, mediante el precio.

Finalmente, se reconoce también la necesidad de profundizar la tarea de fortalecimiento de capacidades en productores, técnicos y actores vinculados, de manera que se aliente la sostenibilidad del proceso. La réplica de la experiencia en otros productos y territorios rurales, es vista como un reto a enfrentar.

A continuación, de manera esquemática se presentan los testimonios de los actores con relación a los aspectos positivos y negativos de cada parte de la experiencia.

a) Proceso de organización y fortalecimiento de la Cadena

| POSITIVO | NEGATIVO |
|---|---|
| <p>La prueba del establecimiento de un modelo de gestión organizativa empresarial de “abajo hacia arriba”.</p> <p>La contribución a reconstruir una identidad social y fortalecer el tejido social.</p> <p>La cadena organizada abre la posibilidad de vincularse con otras actividades.</p> <p>Se reconoce la importancia de todos los actores.</p> <p>La cadena es un espacio que permite apoyar el desarrollo del Valle, junto con el interés de ganar dinero en empresa.</p> <p>La Cadena ofrece espacios para vincular la institucionalidad local, entre ellas la universidad.</p> | <p>La desconfianza no se ha superado, persiste el recelo. Algunos actores se miran como distantes, otros como poco transparentes. Se han registrado avances, pero no los suficientes.</p> <p>El sector público agrario (MINAG a nivel local) crea obstáculos y no apoya la iniciativa por no haber surgido de su entorno, o no entienden ni aprovechan su utilidad (caso de AGROBANCO).</p> <p>Las políticas existentes (financiera, tributaria) no facilitan la organización y consolidación de la Cadena.</p> <p>Dado el carácter de largo plazo que requiere la Cadena para consolidarse, preocupa la sostenibilidad de acciones de apoyo que deberían ser permanentes (capacitación, comunicación).</p> <p>Continúa faltando seriedad y responsabilidad para el cumplimiento de “contratos “. Estos instrumentos no tienen fuerza legal, ni respaldo que obligue a su cumplimiento o penalice el incumplimiento.</p> <p>Hace falta un desarrollo institucional de la Mesa de Concertación que le de carácter formal, permita que los acuerdos sean vinculantes, tengan normas y se asignen responsabilidades.</p> <p>La informalidad y la evasión tributaria atentan contra la organización de la cadena.</p> |

Fuente: En base a testimonio de los actores: APAVHSIP, CORPAGRO, CSD, REDONDOS S.A. Marzo del 2004.

b) En lo operativo

| POSITIVO | NEGATIVO |
|---|--|
| Se ha progresado en la formación de todos los actores de la cadena, especialmente los agricultores. | La mejora de la capacidad de negociación de los productores no es resultado que se alcance en el corto plazo. |
| Se ha reactivado y hecho visible la importancia de la organización de los productores. | El paradójico fortalecimiento de los intermediarios, que tienen mayores posibilidades de aprovechar las fortalezas y los vacíos de los instrumentos de financiamiento y tributación institucionales, una de cuyas implicaciones puede ser la pérdida de los avances alcanzados en la mejora de la calidad del grano de maíz. |
| El reconocimiento de la importancia de la asistencia técnica y la disposición de los productores a pagar por ella. | No se ha logrado persuadir a los proveedores de insumos y servicios para que participen de manera comprometida en la Mesa de Concertación. La convocatoria no ha sido suficientemente sólida. |
| La existencia y permanencia de un programa de administración de crédito, acompañado de asistencia técnica y provisión de insumos. | |
| Los avances en la mejora de la calidad del maíz. | |

Fuente: En base a testimonio de los actores: APAVHSIP, CORPAGRO, CSD, REDONDOS S.A. Marzo del 2004.

c) Perspectivas

| POSITIVO | NEGATIVO |
|---|---|
| La posibilidad de ingreso de otras empresas compradoras al proceso de organización de la Cadena. | Productores tienen dudas respecto a si los demás actores consideran necesario construir y operativizar una agenda de mediano plazo (4 ó 5 años) de manera compartida. |
| La posibilidad de incorporar a la Cadena otros actores que contribuyan a mejorar el sistema de comercialización y faciliten el acceso al financiamiento (Bolsa de Productos, Caja Municipal de Sullana, inversionistas privados). | |
| El desarrollo y aplicación de instrumentos que permitan el reconocimiento de la calidad del maíz, como tema emergente en el que coinciden todos los actores. | |
| La posibilidad de generar procesos innovadores productivos | |

Fuente: En base a testimonio de los actores: APAVHSIP, CORPAGRO, CSD, REDONDOS S.A. Marzo del 2004.

CAPITULO VI

PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS

Las reflexiones de esta sección se basan en el interés por dar respuesta a interrogantes como: ¿Qué se recomendaría a instituciones que quisieran replicar una experiencia similar a ésta?, ¿Qué actividades se reforzarían si se debiera iniciar nuevamente la experiencia? Y, finalmente ¿qué aprendizajes ha generado esta experiencia?⁸⁴

6.1) Funcionamiento de la Cadena

La gestión local de una cadena con énfasis en el fortalecimiento del eslabón más débil (en este caso, el primario) ayuda significativamente en la construcción de un proceso de mejora progresiva de capacidades productivas y sociales, vitales para el territorio rural. Ese esfuerzo debe darse simultáneamente con aquél que busque integrar a los demás actores participantes en ella. Este es un caso en el que la Cadena no se crea, sino que se reconoce, se analiza y potencia.

El débil involucramiento de los intermediarios en la mesa de concertación genera un importante vacío, en la medida que -para esta experiencia- estos actores desempeñan varias funciones en la Cadena: financiamiento, provisión de insumos y manejo post-cosecha. Ante esa situación, dos alternativas comienzan a ser implementadas: de un lado, acercar a la Mesa a ciertos intermediarios que han mostrado interés en participar en el proceso; y de otro, diseñar y poner en práctica propuestas que permitan que las funciones que hasta ahora son cubiertas por ellos, puedan ser desempeñadas por otros actores.

6.2) Desarrollo de modelos de gestión local de cadenas

El poder constatar y entender la manera en que se visualizan, promueven y organizan localmente diversas cadenas, ilustra sobre la forma en que la teoría se aplica en la práctica y como ésta se va acomodando a las situaciones e intereses existentes, generando, en ocasiones, modalidades que no permiten cambios estructurales, aun cuando sí mejoran y racionalizan, de manera coyuntural, ciertas operaciones y el ofrecimiento e impacto de algunos servicios.

Uno de esos modelos es el que promueve el MINAG, mediante la conformación de grupos de agricultores a los que brinda créditos provenientes de los Fondos Rotatorios, además de asistencia técnica. La idea es “juntarlos” en Grupos Solidarios (donde los más solventes garantizan de manera solidaria al grupo total) para atender necesidades de financiamiento de la campaña agrícola.

Otro es el que impulsan las empresas proveedoras de insumos. Básicamente consiste en agrupar a algunos agricultores (individuales o asociados), para brindarles crédito para la adquisición de los productos que ofrecen los propios gestores de la organización.

⁸⁴ Un avance de este ejercicio fue presentado por FARRO, C. “Resultados, lecciones y experiencias aprendidas en el fortalecimiento de la organización y operación de la cadena agroproductiva maíz-avicultura en el Valle de Huaura”, en el Seminario Taller sobre resultados del proyecto realizado en Huacho en Octubre del 2003.

Existe un modelo que es promovido por algunas ONG's que brindan financiamiento y asistencia técnica a grupos de productores a los que tratan de vincularlos con compradores de maíz.

Otra forma es la promovida por AGROBANCO, que cofinancia actividades productivas de agricultores y ganaderos "organizados en cadenas". Esta organización se hace por medio de "operadores de crédito" que identifican productores, los acercan a compradores de materias primas o a vendedores de insumos y facilitan un acuerdo comercial entre ellos. El "operador" apoya a los productores en la consecución de la documentación requerida por el Banco, en la presentación de las solicitudes de crédito; además les brinda asistencia técnica. Por estas tareas recibe un honorario como porcentaje del valor de la transacción. Estos "operadores" reciben cursos de capacitación para el desarrollo de sus actividades.

En cada caso, vemos que el concepto de cadena ha sido "adecuado" a los intereses y mecanismo de acción de los distintos actores que actúan como operadores de las cadenas.

6.3) El papel de los productores

Esta experiencia, basada en una iniciativa de los productores y del proceso de maduración colectivo, respecto a la necesidad de utilizar la cadena como instrumento que permita acercarse a sus bases y recomponer la Organización, además de ayudar al desarrollo del Valle, ha permitido gestar un proceso de legitimación y fortalecimiento del tejido social que vincula a los agricultores que enfrentan desafíos como: la necesidad de afianzar un discurso que combine las reivindicaciones sociales con elementos de manejo empresarial, que además persuada de modo suficiente a los productores de base para que participen de manera activa en el proceso, y que respalden los acuerdos que lidere la Asociación y su Consejo Directivo.

En ese esfuerzo por afirmar la representatividad de la Asociación y ampliar su capacidad de gestión local, es importante pensar en mecanismos internos que permitan renovar con cierta periodicidad los cuadros directivos de la APAVHSIP, y aclarar el número de productores registrados en el padrón de la asociación.

Algunas evidencias apuntan al hecho de que no es claro para algunos de los productores que uno de los objetivos de la Asociación sea promover liderazgos, es decir, descubrir e incorporar, de manera más o menos permanente, a nuevos cuadros directivos que renueven la gestión de su Consejo Directivo.

6.4) Relaciones entre los actores

En una Cadena, es obvio que la base de las relaciones entre actores sea comercial, más aun cuando se desarrolla como respuesta a una propuesta surgida de actores privados. Sin embargo, el proceso debe estar encaminado a construir una agenda concertada que atienda no sólo las legítimas aspiraciones de las empresas de obtener utilidades, y de los productores de obtener mayor poder de negociación y compartir de mejor manera los beneficios de la organización de la Cadena, sino que también debería conducir a construir una visión diferente del desarrollo, una perspectiva que combine equidad, cumplimiento de acuerdos, relaciones transparentes y voluntad de trabajar coordinadamente, con una mira de mediano plazo, en la que la previsión y análisis de escenarios probables y la promoción de la innovación ocupen espacios importantes, así como la visión de articular estos esfuerzos dentro de un enfoque de desarrollo territorial.

La creación de climas de confianza entre los eslabones, tiene una base importante en la construcción colectiva de una visión, en la legitimidad y representatividad de los miembros de la Mesa de Concertación, y en la disposición de los actores de ceder algunos “espacios de poder” en torno al intercambio de información, toma de decisiones y consenso en los acuerdos. El principio de compartir información de manera horizontal, fue probablemente el que “ahuyentó” del proceso a los intermediarios.

El acercamiento e identificación de los actores, con los procesos establecidos en torno a la cadena, debe estar acompañado de una necesaria etapa de sensibilización simultánea a todos ellos, para facilitar el reconocimiento de que todos son estratégicos e importantes, para que ella funcione y se organice de la mejor manera posible. A pesar de la importancia y necesidad de contar con un facilitador y un líder del proceso, la sostenibilidad del mismo, no puede descansar en un único actor, debe más bien fundamentarse en el compromiso real de todos y en el claro entendimiento de que los acuerdos asumidos en el marco de la Mesa de Concertación son vinculantes, de cumplimiento obligatorio y son la muestra clara de que este instrumento tiene validez y legitimidad ante todos.

6.5) La Cadena y su vínculo con el territorio

En esta experiencia se ha sentido la ausencia de un diagnóstico integral del territorio, que ha imposibilitado tener una idea mucho más ajustada de los vínculos de los actores con él, y del papel que podría cumplir la organización y el funcionamiento de la cadena como instrumentos que puedan contribuir a la construcción de una visión compartida del desarrollo territorial y de su competitividad. Sin embargo “se ha hecho camino al andar” y se ha aprovechado el valioso conocimiento y acercamiento previo del CSD al Valle de Huaura, además de la experiencia práctica surgida a raíz del acompañamiento del IICA a este Proyecto.

Desde nuestra perspectiva, la Cadena -unido a la mesa de concertación- resulta ser un valioso instrumento para intentar descubrir cómo se ordena el papel de los actores en un territorio, teniendo en cuenta su heterogeneidad cultural, su perspectiva de desarrollo diferente y su comprensión del entorno desde diversos enfoques. También hemos aprendido que en torno a la cadena se pueden construir valiosas alianzas que promuevan el acercamiento de los actores, la construcción de agendas comunes y la ratificación de que sólo el desarrollo del Valle puede asegurar la sostenibilidad de un proceso que debe hacer frente a la informalidad, a la participación distante de actores públicos y a la complejidad de las relaciones de poder.

Del mismo modo, la cadena ha servido como una poderosa estrategia para fortalecer la organización de productores en lo que se refiere a su capacidad de vincularse con las bases, y para gestar un proceso que afronte el desafío de reconfigurar una nueva identidad colectiva que recomponga el tejido social. Es decir, la cadena resulta ser un valioso agente catalizador del desarrollo del capital social, las capacidades locales y el potenciamiento del capital humano de un territorio.

6.6) El trabajo institucional del IICA

Cuando el IICA estableció una alianza inicial con el CSD para apoyar una experiencia de fortalecimiento de una cadena, tenía una oportunidad para ajustar y validar lo que el CADIAC proponía, además de conocer y acompañar una experiencia de trabajo con cadenas en el Perú.

La oficina del IICA decidió a partir del segundo semestre del año 2002, seguir apoyando técnicamente al CSD acompañándolo en la formulación de las propuestas tales como la formación de gestores locales de cadena. Así mismo, se han impulsado otras iniciativas como el Sistema de Información Rural, la identificación de un patrón tecnológico de producción de maíz y la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para el cultivo de maíz. Así mismo, se desarrolló una acción en torno al turismo rural, originada a partir del apoyo financiero del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural (PRODAR) a un proyecto presentado por el CSD que ha fortalecido la iniciativa y la asociatividad de un grupo de restaurantes de comida típica del Distrito de Santa María.

El proyecto “Red de Pueblos”, financiado por la CAF, con el que se busca adaptar al país una metodología desarrollada por la corporación Misión Rural de Colombia, para coadyuvar a la construcción de capital social, aplicado a cuatro municipalidades de la provincia; y el aprovechamiento de la experiencia operativa e instrumental que ha venido acumulando el proyecto “Gestión Social del Agua y el Ambiente en Cuencas” – GSAAC, desarrollado desde el año 2003 con el apoyo financiero de la cooperación Holandesa, que ha considerado como una zona de intervención la Cuenca alta del río Huaura, en su Plan Operativo 2003.

De esta dinámica se pueden derivar lecciones en torno a la importancia del Instituto en su papel de generar y facilitar alianzas estratégicas con la participación de una amplia institucionalidad: organizaciones de micro, pequeños y medianos empresarios, gobiernos locales, universidades locales y nacionales, ONG’s, agroindustrias e instancias del gobierno central, más allá de los sectores vinculados al sector agropecuario. Así mismo, resalta la potencia del mecanismo de la cooperación horizontal, por medio del cual se aprovecha la capacidad, experiencia y contactos del Instituto a lo largo del continente, así como los del ámbito nacional.

6.7) El papel de las políticas públicas y la normatividad.

La experiencia, a nivel micro, desarrollada en esta intervención en el Valle de Huaura, ha evidenciado la necesidad impostergable de contar con un marco y un instrumento de política pública que apunte la voluntad y el activismo desatado alrededor del tema de la organización de cadenas productivas. Sin embargo, esa buena intención puede quedar en esfuerzos, con ciertos alcances, pero sin sostenibilidad. Toda la energía desplegada en organizar a los actores de una cadena, en crear un espacio de diálogo y concertación y lograr algunos acuerdos, puede generar sólo logros coyunturales si no se crea un entorno favorable a la sostenibilidad de un proceso en aspectos tales como: efectivos mecanismos de crédito que apalanquen los acuerdos productivos a nivel de la Mesa de Concertación; implementación de medidas tributarias que incentiven la innovación tecnológica y eviten que el inadecuado manejo de la recaudación del IGV se convierta en creador de precios y distorsiones; el diseño y puesta en marcha de mecanismos alternativos y facilitadores del financiamiento (seguro agrícola, fondos de garantía, fondos parafiscales), entre otros.

CAPÍTULO VII

DESAFÍOS

La intervención del IICA en el Valle de Huaura, mediante el acompañamiento al proyecto liderado por CSD, APAVHISP y CORPAGRO, para la organización y fortalecimiento de la Cadena Maíz-Avicultura, se ha convertido en el origen de un proceso que trasciende el enfoque de cadenas para transformarse en una manera de abordar el enfoque de desarrollo territorial.

En este sentido, la dinámica iniciada con activa participación de actores locales, y las tareas que emergen de ella, tienen múltiples dimensiones, participantes, alcances y objetivos. Algunas de ellas tienen una orientación directamente relacionada con la cadena, y otras con el entorno en el que se desenvuelve. Unas son de corto plazo, otras corresponden a procesos de más largo aliento. Unas ya tienen una dinámica que tendría que acompañarse, otras requieren de promoción y respaldo para su puesta en marcha.

7.1) Tareas relacionadas directamente con la organización de la Cadena

- Diseñar y aplicar una estrategia que sensibilice y persuada a los intermediarios para que participen en la experiencia de la organización de la Cadena, de manera que se gesticione un proceso encaminado a mejorar la transparencia de los mecanismos de comercialización del maíz en el Valle.
- Impulsar y apoyar el diseño de instrumentos que permitan ofrecer alternativas atractivas de canalización de recursos, públicos y privados, que sirvan para el financiamiento de las actividades de la cadena y la articulación a ella de otros agentes como la Bolsa de Productos de Lima y/o AGROBANCO.
- Acompañar y auspiciar los procesos surgidos del acercamiento con la Agencia Agraria de Huacho y la convocatoria a que todos los programas de maíz del Valle se articulen alrededor de un sólo espacio de concertación, que a su vez haga parte de una organización de carácter provincial.
- Acompañar los esfuerzos orientados a mejorar el componente tecnológico en las actividades de los productores de maíz. Dos insumos valiosos para esta tarea, bajo el liderazgo del IICA, están en preparación, debiendo preverse su difusión con ese propósito. Estos son: las conclusiones del estudio sobre los patrones de cultivo de maíz y el Manual de Buenas Prácticas Agrícolas de Maíz Amarillo Duro.
- Reforzar la organización y el funcionamiento de la Mesa de Concertación, dotándola de un marco normativo concertado (reglamento interno, libro de actas, comisiones de trabajo) y útil para ordenar las tareas y darle seguimiento a los acuerdos.
- Continuar el proceso de sensibilización y acercamiento a la Universidad de Huacho, José Faustino Sánchez Carrión, para aprovechar sus capacidades, principalmente en el potenciamiento de las actividades relacionadas con el establecimiento y difusión de un patrón tecnológico para el cultivo de maíz.

7.2) Tareas relacionadas con el mejoramiento del entorno en el que desarrolla sus actividades la Cadena

- Dotar de mejores bases conceptuales e instrumentos analíticos al personal del MINAG, y en general, al sector público vinculado, que les facilite el diseño y aplicación de políticas públicas que favorezcan el funcionamiento, organización y gestión de la Cadena y otras similares, no sólo a nivel local y regional, sino también nacional.
- Continuar apoyando⁸⁵ la construcción de una estrategia regional y nacional, que permita la consolidación de procesos orientados a fortalecer cadenas agroproductivas de carácter nacional, sobre la base de circuitos locales o modelos de gestión local de cadenas.
- Ajustar el conocimiento de las dinámicas y actores sociales vinculados a lo que se denomina Territorio (Valle de Huaura). En ese contexto el diagnóstico del Valle que realice el Programa GSAAC, junto con otros elementos, brindará una mayor aproximación al Territorio.
- Gestionar el financiamiento para la implementación del proyecto sobre Sistemas de Información Rural, que tendría como insumo el patrón tecnológico del cultivo del maíz para la zona, los estudios sobre gestión y uso de agua a ser emprendidos por el Programa GSAAC, además de la información disponible a nivel del MINAG, las Comisiones de Regantes, los proyectos del PSI-PERAT y otros actores locales generadores de información.
- Fortalecer el relacionamiento y complementariedad de las iniciativas y acciones realizadas en cadenas agroproductivas, con aquellas que se vienen ejecutando en el marco del Proyecto “Red de Pueblos” – que involucra a los distritos de Huaura, Vegueta, Santa María y Paccho – con las cuales se busca consolidar la autogestión y autoinstitucionalidad local (Programas y Proyectos Estructurales).

REFLEXIONES FINALES

A lo largo de este documento hemos hablado mucho de cadena, procesos, territorio, actores, compromisos, equidad y sostenibilidad. Todas estas categorías están vinculadas a una propuesta, una visión y una manera diferente de leer el mundo real. No importa parte de qué proceso seamos, lo prioritario es darnos cuenta de qué entorno y a qué territorio pertenecemos.

Parte de los esfuerzos orientados a apoyar esta experiencia de fortalecimiento de la organización de una cadena, han gestado –muchas veces sin pensarlo- la aparición de nuevos procesos en torno a ella: cambios significativos en las relaciones de los actores, demandas y dinámicas que emergieron en base a la confluencia de temas, discursos, líneas de acción y agendas de trabajo interinstitucionales.

El IICA ha superado más de medio siglo de existencia institucional en el Perú (tendrá a finales del 2004 52 años) y esta primera experiencia de trabajo en apoyo a una

⁸⁵ En este sentido, por medio de un convenio suscrito entre el IICA y la GTZ, se viene fortaleciendo la capacidad técnica del Ministerio de Agricultura del Perú. Asimismo, el CSD, REDONDOS S.A. con el apoyo del IICA desarrollan un proyecto de capacitación de gestores locales de cadenas en los Valles de Huaura, Barranca y Huaraz que recibe el cofinanciamiento de INCAGRO.

cadena agroproductiva lo ha persuadido en la necesidad de seguir acercando el trabajo y la agenda de cooperación técnica en el país, a los requerimientos y demandas emergentes de los actores reales. Parte de este trabajo es apoyar la construcción y fortalecimiento de la institucionalidad en el sector agrario, apoyar el diseño de políticas públicas que alienten la construcción de plataformas de trabajo público-privadas y que brinden estímulos poderosos para que los circuitos de informalidad sean encaminados por los senderos de la legalidad, la transparencia y la equidad.

El esfuerzo de organizar información para relatar de manera detallada, todo aquello que se hizo –y no se hizo- en el marco del trabajo de apoyo a la Cadena de Maíz Amarillo Duro-Avicultura del Valle de Huaura, tiene como objetivo mayor la necesidad de compartirla con otras instituciones interesadas en conocer experiencias de cadenas locales, además de la necesidad del Instituto de testimoniar los aprendizajes inherentes a un proceso como el que se propuso emprender el año 2001.

Es importante reconocer los grandes esfuerzos que han realizado –y continúan haciendo- los actores vinculados a la Cadena de Maíz del Valle, quienes en base a convicción y ánimo de trabajo compartido promueven y alientan la existencia de espacios de concertación, diálogo y acuerdos como la Mesa de Concertación; además del hecho de emprender de manera colectiva un redescubrimiento del entorno en el que se desenvuelve la cadena, replantear sus relaciones, poner en la balanza sus espacios de poder y mostrar una valiosa capacidad de transigencia y voluntad de avanzar juntos en la empresa del desarrollo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

| | |
|----------------------------|--|
| Actores de la cadena | Proveedores de insumos, productores agropecuarios, intermediarios, agroindustria, proveedores de servicios comerciales, asistencia técnica y financiera. |
| Asociatividad | Capacidad de los actores de la cadena de establecer alianzas y acuerdos con colegas, competidores, proveedores y/o compradores. |
| Buenas Prácticas Agrícolas | Medidas que se toman en la producción agrícola para asegurar la inocuidad de los productos y provocar el menor impacto al medio ambiente, a la salud y al bienestar de los trabajadores. |
| Cadena Agroproductiva | Realidad económica y social, donde confluyen un conjunto de actores, actividades y relaciones dinámicas en torno a uno o varios productos determinados. La base de los vínculos es comercial, pero también hay un espacio para las relaciones no comerciales. |
| Competitividad | Capacidad de mantener, ampliar y mejorar la participación de un producto en un mercado, mediante un conjunto de acciones social y económicamente eficientes, orientadas al beneficio de la sociedad. |
| Fondo Rotatorio | Sistema de crédito solidario, en el que se aportan unos recursos en un Fondo, al cual acuden, de manera organizada, grupos de personas en los que los más solventes respaldan a los menos solventes. |
| Habilitador | Persona natural que suministra financiamiento para cubrir las necesidades de siembra, cultivo o cosechas de una campaña agrícola. |
| Mesa de Concertación | Instancia de diálogo y concertación y toma de decisiones, entre actores representativos de una cadena agroproductiva, que participan en ella con el interés de mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la cadena y el beneficio de las personas y entidades vinculadas a ella. |
| Operadores de Cadena | Personas naturales o jurídicas que facilitan las articulaciones entre los actores de la cadena, apoyan su capacidad de gestión y los orientan para la solución de problemas críticos. Asumen papeles de financiador, asesor técnico y/o comercializador, por los que reciben ingresos correspondientes al desempeño de esas funciones. |
| Operadores de Crédito | Personas naturales que identifican productores, los acercan a compradores de materias primas o a vendedores de insumos y facilitan un acuerdo comercial entre ellos. Apoya a los productores en el cumplimiento de los requisitos exigidos por AGROBANCO y les presta asistencia técnica. Por el |

desarrollo de estas tareas recibe como honorarios un porcentaje de las transacciones económicas que facilita.

| | |
|--------------------|--|
| Patrón Tecnológico | Conjunto de recomendaciones técnicas obtenidas del análisis de los sistemas de producción de un cultivo dado, cuya adecuada aplicación por parte del agricultor le garantizan la obtención de rendimientos y calidad sobre el promedio de la producción local y de márgenes de ingreso suficientes que le permitan mantenerse en el mismo rubro de producción en campañas sucesivas. El Patrón de producción es perfectible, y depende de la permanente evaluación de la respuesta a las prácticas de cultivo y su innovación. |
| Territorio | Producto social e histórico, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción consumo e intercambio y una red de instituciones y formas de organización que se encarga de darle cohesión al resto de los elementos. |
| Visión compartida | Querer ser de una organización en el mediano o largo plazo. |

GLOSARIO DE SIGLAS

| | |
|--------------|---|
| AGROBANCO | Banco Agropecuario |
| APA | Asociación Peruana de Avicultura |
| APAVHISP | Asociación de Productores del Valle de Huaura, Irrigaciones, Sayán y Peñico |
| APROAGRUSH | Asociación Provincial de Productores Agrarios en Grupos Solidarios Huaura |
| ASPA | Asociación de Promoción Agraria (ASPA) |
| CADIAC | Cadenas y Diálogo para la Acción |
| COFIDE | Corporación Financiera de Desarrollo S.A. |
| CORPAGRO SAC | Corporación de Agronegocios Río Huaura SAC |
| COSUDE | Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación |
| CSD | Centro de Servicios para el Desarrollo |
| DGPA | Dirección General de Promoción Agraria |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| FOGAPI | Fundación Fondo de Garantía para prestamos a la Pequeña Industria |
| FONCODES | Fondo de Compensación y Desarrollo Social |
| GSAAC | Programa de Gestión Social del Agua y del Ambiente en Cuencas |
| IER | Instituto de Estudios Rurales |
| IGV | Impuesto General a las Ventas |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| INCAGRO | Proyecto para la Innovación y Competitividad del Agro del Perú |
| INIA | Instituto Nacional de Investigación Agraria |
| MINAG | Ministerio de Agricultura |
| OPD'S | Organismos Públicos Descentralizados |

| | |
|--------------|---|
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PSI/PERAT | Proyecto Subsectorial de Irrigación / Programa de Extensión en Riego y Asistencia Técnica |
| PETT | Programa Especial de Titulación de Tierras |
| PROAPA – GTZ | Programa de Apoyo a la Planificación Agraria - Agencia Alemana de Cooperación Técnica (MINAG – GTZ) |
| PRONAMACH | Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Suelos |
| PROCAD | Programa de Crédito Administrado |
| PROEDUCA | Programa de Educación y Capacitación Agropecuaria |
| PRODAR | Programa para el Desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe |
| SENASA | Servicio Nacional de Sanidad Agraria |
| UNALM | Universidad Nacional Agraria La Molina |
| UNELLEZ | Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” |

ANEXOS

ANEXO 1

Proyecto “Fortalecimiento de la
Organización y Operación de la Cadena
Agroproductiva Maíz Amarillo Duro-
Avicultura en el Valle de Huaura”

FORMATO Y GUIA PARA LA ELABORACION DE SUBPROYECTOS DE CAPACITACION

FORMATO DE PROPUESTA TECNICA DE SUBPROYECTO DE CAPACITACION

| | |
|---|--|
| 1. Título: “Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva maíz-avicultura en el Valle de Huaura”. | 2. Código: CPM073T01 |
| 3. Area Estratégica: Capacitación: mejora de métodos, equipos, medios y herramientas de capacitación en Instituciones que brindan Programas curriculares de entrenamiento a agentes de extensión. | |
| 4. Período de Ejecución (mes y año de inicio y término): | |
| Mes y Año de Inicio: Enero del 2002. | Mes y año de Término: Diciembre del 2002. |
| 5. Entidad Proponente: | |
| Nombre de la Entidad: Centro de Servicios para el Desarrollo | |
| Dirección: Panamericana Norte km. 159 Mazo - Végueta / Lima-Perú. | |
| Teléfono y Fax: 237-7136 | |
| Correo Electrónico: ong_csd@terra.com | |
| 6. Perfil de la Entidad Proponente: | |
| <p>El Centro de Servicios para el Desarrollo, es una asociación civil con personería jurídica propia de derecho privado, con ámbito de acción a nivel nacional. Su sede ha sido fijada en la Provincia de Huaura, Departamento de Lima. Brinda Servicios empresariales no financieros en las áreas de investigación socio-económica y tecnológica; asistencia técnica; capacitación; e información; para pequeños y medianos productores agropecuarios. Entre sus principales objetivos se encuentran el “promover el mejoramiento competitivo de la pequeña y mediana empresa y su articulación especialmente en el sector agrícola y agroindustrial”; y “fomentar la innovación tecnológica organizativa y empresarial”</p> <p>Sus órganos de gobierno son: i) La Asamblea General de asociados y ii) El Consejo Directivo., integrado por cinco miembros. El Presidente del Consejo Directivo es el representante de la Asociación ante toda autoridad política , administrativa , judicial o extrajudicial teniendo la más amplia representación.</p> <p>Está integrado por un plantel de socios , profesionales con amplia experiencia en la actividad productiva agrícola, la Gestión Empresarial , y en la prestación de servicios empresariales a la pequeña y mediana agricultura.</p> <p>Principales actividades desarrolladas por el Centro de Servicios para el Desarrollo en los tres últimos años.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y asesoramiento al Plan Piloto para el Desarrollo de la Cadena Agroproductiva Maíz - Avicultura en el Valle Huaura : 2001. <p>Los pequeños y medianos agricultores han constituido la “Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico”, cuya meta es asociar a 5,000 productores. Han conformado una Empresa de Gerencia para administrar con economías de escala sus procesos productivos y de comercialización.</p> <p>-El Centro de Servicios para el Desarrollo ha suscrito un Convenio de Cooperación Técnica con la “ Asociación Provincial de Productores Agrarios del valle Huaura-Sayán Irrigaciones y Peñico” para apoyar el desarrollo de las Cadenas Productivas Agropecuarias y su articulación a la agroindustria.</p> <p>-Con el propósito de fortalecer las alianzas estratégicas en apoyo al proyecto piloto del valle Huaura-Sayán se ha suscrito un Convenio Tripartito entre la Asociación de Productores, el Centro de Servicios para el Desarrollo y la Asociación Civil “Centro Parroquial Santa Rosa de Lima”.</p> <p>-La Asociación de Productores Agrarios, viene llevando a cabo un “Programa de Crédito Administrado” que comprende instalar 6,000 hás. de cultivos (3,000 hás. de maíz amarillo duro; 2,500 hás. de caña de azúcar y 500 hás. de algodón); y la explotación de 1,200 cabezas de ganado lechero.</p> <p>-Se ha facilitado gestiones a través de nuestra Institución que ha permitido asegurar el mercado a los agricultores, al suscribirse un contrato de compra-venta de aproximadamente 24 000 tm de maíz amarillo duro con la empresa “Redondos S.A.”, una de las empresas más importantes de la industria avícola a nivel nacional ,que se encuentra localizada en la provincia de Huaura ;así mismo los agricultores están negociando con la industria láctea, desmotadora, e ingenios de azúcar.</p> <p>-Los agricultores están concertando créditos con la Banca Privada, con proveedores de insumos y con una empresa</p> | |

aseguradora de riesgos, gestión que estamos apoyando.

-Hemos realizado un Curso Taller de Capacitación a 40 Líderes Agrarios de las diferentes zonas de producción en que se ha dividido el valle. Dicho curso tuvo como objetivo formar líderes agrarios empresariales para promover, conducir y coordinar las actividades del Programa de las Cadenas Productivas ,tuvo como duración dos meses.

-Se ha elaborado un Programa de Comunicación Rural , con el propósito de mantener permanentemente informados a los agricultores del Valle Huaura – Sayán sobre el desarrollo de la Cadena Productiva Maíz – Avicultura.

Estamos participando en la Mesa de Concertación de la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura de la Cuenca del Huaura y contribuyendo a su funcionamiento.

ASESORIA Y PARTICIPACIÓN EN EVENTOS SOBRE CADENAS AGROPRODUCTIVAS CON ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS DEL SECTOR AGRICOLA : 2001.

-A invitación de la Dirección Regional de Agricultura de Ica, hemos participado en dicho Departamento en Conversatorios sobre “Cadenas Agroproductivas”, con exposiciones sobre nuestras experiencias como ONG en el valle de Huaura.

-Como parte del apoyo interinstitucional que venimos prestando al sector agrario ,en Noviembre del 2001 hemos recepcionado en Huaura a 24 funcionarios y dirigentes de agricultores pertenecientes a las Agencias agrarias de las provincias de Pisco, Chincha, Ica, Nazca y Palpa de la Dirección Regional Ica, quienes llevarán a cabo una pasantía con el propósito de conocer las experiencias sobre la Organización de los productores agrarios y el desarrollo de las Cadenas agroproductivas que se vienen llevando a cabo en el valle Huaura; así como, sobre el avance en innovación tecnológica en equipos para la siembra y abonamiento; programas de capacitación y comunicación para agricultores; y sistemas de información; que viene llevando a cabo el Centro de Servicios para el Desarrollo.

-Hemos brindado asesoría al Centro de Desarrollo Eco Agraria de Chincha en lo que concierne al desarrollo de las Cadenas Agroproductivas y Fondos Rotatorios así como participando como expositores en Jornadas de Capacitación para agricultores sobre Cadenas Agroproductivas y Competitividad, organizadas en el valle de Chincha, por la ONG mencionada.

• Apoyo y asesoramiento a la Asociación de Productores de espárragos del Norte Chico: 1999-2001

Se ha brindado apoyo y asesoramiento para fortalecer la organización que agrupa a productores de espárragos de las Provincias de Huaral, Huacho y Barranca.

Se ha proporcionado asistencia técnica para efectuar la comercialización en forma asociativa.

SERVICIOS DE CAPACITACION E INFORMACION A COMISIONES DE REGANTES DEL VALLE HUAURA : 2001.

-El Centro de Servicios para el Desarrollo viene ejecutando un Programa de Capacitación dirigido a los usuarios del agua de las Comisiones de Regantes del valle Huaura, sobre “Organización y Administración del agua “. Asimismo, se ha diseñado y aplicado un Programa de cómputo para automatizar el registro y control del pago de la tarifa de agua, efectuar un seguimiento de los contratos y compromisos de refinanciamiento de sus deudas atrasadas, así como, un registro de siembras y cosechas por cada agricultor usuario.

SERVICIOS DE CAPACITACION PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: 1999 – 2001.

-Desarrollamos cursos talleres de inducción en: Plan de Negocios, Gestión Empresarial, Elaboración de Costos y Presupuestos, Técnicas de Ventas, y Marketing Empresarial, para emprendedores y trabajadores de pequeñas y medianas empresas, la mayoría de ellos en sus propios centros de trabajo.

INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍAS: 1999 – 2001.

Nuestra Institución ha asumido la continuación de la línea de innovación tecnológica que han venido desarrollando nuestros socios en los últimos quince años, que se traduce en el diseño y fabricación de equipos para mecanizar las labores de siembra y abonamiento de la pequeña y mediana agricultura, habiéndose obtenido las patentes de invención otorgada por INDECOPI mediante título N° 4403; y para el caso de un sistema para dosificar productos mediante Resolución N°000813-2000/OIN-INDECOPI. Este invento obtuvo una medalla de bronce en el 25° Salón Internacional Inventions en Ginebra-Suiza. Asimismo, se han desarrollado investigaciones en cultivos de papa, menestras ,espárragos, en el uso de materia orgánica, en especial la lombricultura, de la que somos pioneros en el valle Huaura.

Actualmente coparticipamos en el desarrollo de parcelas demostrativas para evaluar variedades de semillas de maíz amarillo duro y niveles de fertilización que se vienen llevando a cabo en el Centro Educativo Agropecuario N° 15

del Distrito de Santa María Provincia de Huaura, mediante el Convenio Tripartito suscrito entre el Centro de Servicios para el Desarrollo, la Asociación de productores agrarios y el Centro Parroquial Santa Rosa de Lima. Esta experiencia es visitada por la Dirección de Promoción Agraria y Direcciones Regionales del Ministerio de Agricultura.

En resumen, estamos participando en el desarrollo de las Cadenas Agroproductivas del valle de Huaura y de la Mesa de Concertación Rural; y contamos con Convenios de Cooperación interinstitucional suscritos con los agricultores e instituciones vinculadas al agro de la región. Asimismo hemos establecido y suscrito Acuerdo de Cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, organismo especializado en Agricultura del Sistema Interamericano..

SOCIOS DEL CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO:

-Sra. María Angélica Urtecho de Robinson – Empresaria Agraria.- con experiencia en gestión municipal e institucionalidad agraria.

-Dr. César Francisco García Bertolotti – Abogado.- especialista en Derecho comercial y agrario.

-Ing. Rodolfo Robinson Serra – Ingeniería Civil.- especialista en proyectos de inversión e inventor.

-Sr. César Augusto Farro Ortiz – Economista.- especialista en planificación y proyectos agrícolas, y programas de capacitación rural.

-Dr. Ezequiel Castillo Savinovich – Médico.- especialista en programas comunitarios de salud.

-Sra. Nora Villavicencio Withembury de Rosell – Profesora.- especialista en programas de educación de adultos.

-Sr. Roberto Colombo Mischiatti – Administrador de Empresas.- especialista en marketing empresarial y comercio exterior.

-Sr. Luis Guillermo García Rosel Acosta – Empresario Industrial.- especializado en la producción de materiales educativos.

-Héctor Farro Ortiz – Economista.- especializado en microfinanzas y gestión empresarial.

-Sr. Félix Paz Flores – Economista.- especializado en comercialización agropecuaria.

-Sr. Manuel Elías Castañeda Cerna – Contador Público.- con experiencia en administración municipal y empresas públicas.

-Ing. Richard Huaranga Arana – Ingeniero de Sistemas.- especialista en Diseño e Implementación de sistemas de información.

-Sr. Italo Bonino Nieves – Antropólogo.- especialista en investigación social, docencia universitaria y organización de productores.

7. Entidades Colaboradoras (Nombres, direcciones, teléfonos, fax y correo electrónico):

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA

-Dirección: Av. Jorge Basadre 1120 – San Isidro

-Teléfono : 422-8336 / 422-9114

-Fax : 442-4554

-Correo Electrónico : iicaperú@iicacrea.org.pe

- Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico.

-Dirección : Peralvillo N° 3300, Distrito de Santa María, provincia de Huaura.

-Telefax : 239-4753

-Correo Electrónico: apavhsip@hotmail.com

8. Caracterización del Problema:

Los problemas más álgidos que sufre el sector agropecuario en nuestro país, son el bajo nivel de rentabilidad, la progresiva descapitalización de la actividad y su falta de competitividad, sobre todo de las unidades empresariales que son mayoritariamente pequeñas y medianas, lo que afecta los ingresos y la calidad de vida del poblador rural y sus familias.

Principales factores que explican ésta situación son el desorden existente en el mercado, la baja productividad y el nivel tecnológico empleado que se reflejan en altos costos de producción, la falta de capacidad negociadora de los pequeños agricultores por ausencia de sólidas organizaciones; e inadecuadas políticas del sector han agravado está

situación.

Las pequeñas parcelas en forma aislada no tienen acceso a la tecnología, financiamiento y los servicios empresariales no financieros (asistencia técnica, extensión agrícola, seguros, información, etc), lo que afecta su eficiencia y competitividad.

Producen sin atender las necesidades y requerimiento del mercado. Desconocen el comportamiento de su mercado final, generalmente la visión del proceso comercial llega hasta el intermediario que le acopia su producción en chacra.

Para enfrentar esta situación se ha iniciado a nivel nacional, impulsado por el Ministerio de Agricultura una modalidad de trabajo bajo el esquema de las Cadenas Productivas.

Un hecho importante en el país, es la experiencia que sobre Cadenas Productivas se viene realizando en el Valle Huaura del Departamento de Lima, con mucha creatividad, iniciativa y limitados recursos.

El valle de Huaura está comprendido entre los Distritos de Huacho, Hualmay, Santa María, Huaura, Végueta, Carquín y Sayán, de la Provincia de Huaura, Departamento de Lima. Cuenta con 34,829 há. de superficie agrícola, de las cuales 29,719 há. se encuentran bajo riego.

De acuerdo al CENAGRO '94, en el Valle Huaura existen 7,029 explotaciones agropecuarias, de las cuales el 91.5% son menores de 10 há.

Para una muestra de 22,966 há. cosechadas en el año 2000 en el Valle Huaura: 5,164 há. fueron de maíz amarillo duro (22.9%); 4,181 há. de caña de azúcar (18.2%); 2,248 há. de alfalfa (9.8%); y 1,705 há. de naranjo. El maíz es un cultivo que está creciendo en la zona.

El consumo de la empresa Avícola REDONDOS S.A., localizada en la zona, es de aproximadamente de 95,000 t. por año. La producción de todo el valle fue para el año 2000, de 31,238 t.

La población rural del Valle de Huaura es de aproximadamente 40,950 habitantes, de los cuales el 51% es masculina, y el 49% femenina.

Existen aproximadamente 9,678 agricultores usuarios del agua.

En dicho valle, que cuenta con 34,829 Há. de superficie agrícola, las condiciones naturales (clima, humedad, etc), la disponibilidad y calidad de los recursos tierra y agua, la experiencia de los productores favorecen el desarrollo de la actividad agropecuaria en el Valle de Huaura y los Valles aledaños. La estructura productiva del valle Huaura indica que los cultivos más importantes son caña de azúcar, maíz, frutales, espárrago, alfalfa y tomate y en la actividad pecuaria, la ganadería lechera y la avicultura.

Existen mercados agroindustriales a nivel local y regional tales como: Industria Avícola, Ingenios Azucareros, Desmotadoras e Industria Láctea que deben ser mejor aprovechados.

Los agricultores del Valle de Huaura, agrupados en la “Asociación Provincial de Productores Agropecuarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico”, han iniciado una experiencia que viene aportando significativas propuestas que merecen tenerse en cuenta para replicarlas en otros valles. Asimismo tienen debilidades que requieren ser superadas para consolidar la experiencia.

Han elaborado un Plan Estratégico para el mediano plazo que considera lograr la instalación de 3,000 Há. de maíz amarillo duro, 2,500 Há. de caña de azúcar, 500 Há. de algodón y 1,200 cabezas de ganado lechero, así como otros proyectos agroindustriales que permitan transformar los insumos agrícolas.

Lo fundamental de este Plan radica en que se propone optimizar la gestión empresarial, para lo cual se está desarrollando en forma asociativa la actividad productiva en lo que se refiere al abastecimiento de insumos y servicios, asistencia técnica, financiamiento y la comercialización, con tal propósito se ha formado una Empresa de Gerencia para la administración del Proyecto.

La experiencia se ha iniciado con la Cadena de Maíz-Avicultura. Con tal motivo se ha suscrito un Contrato de Compra-Venta de Maíz directamente con la Empresa Avícola “REDONDOS” S.A., ubicada en el Valle, para la siembra de 3,000 Há. y la venta de aproximadamente 24,000 t. de maíz.

Asimismo se ha conformado una “Mesa de Concertación de la Cadena Agroproductiva de maíz amarillo duro y Avicultura de la Cuenca del valle Huaura”, integrada inicialmente por la Asociación de Productores (APAVHSIP), la Junta de Usuarios del Valle Huaura, la Agencia Agraria de Huaura, la Avícola “REDONDOS” S.A., y el “Centro de Servicios para el Desarrollo”.

Los proveedores de insumos, fertilizantes y agroquímicos vienen también participando en la provisión de insumos para la producción.

Existen debilidades que requieren ser enfrentadas, como la todavía débil organización, liderazgo y participación de

los productores agrícolas a nivel de zonas de producción en el que se ha dividido el Valle Huaura. La todavía falta de confianza de los agricultores en su organización, así como de algunos agentes económicos en la capacidad y credibilidad de los agricultores organizados.

El pequeño agricultor no tiene una práctica como empresario. Existe un desconocimiento de principios y herramientas de gestión empresarial a nivel de parcela que limitan una gestión más eficiente de los recursos que poseen los agricultores y de su aplicación en la actividad productiva. Asimismo desconoce los beneficios de trabajar en Cadenas Productivas y la necesidad urgente de lograr competitividad en su actividad económica.

La falta de mecanismos de información y comunicación entre los agricultores de todo el valle afectan su participación en la gestión del Programa

En resumen, a pesar de los avances de la experiencia en el Valle de Huaura, es débil la organización y operación de la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura, lo que limita la competitividad del sistema agroalimentario en dicho ámbito, afectando las condiciones socio-económicas de la población rural.

Factores que explican parcialmente esta situación, es la todavía débil organización de los productores, que para el caso del Maíz, actualmente están participando con 200 productores y desarrollando la siembra de 700 hás., frente a los 1,500 productores y las 5,174 hás. que lo hacen a nivel del valle. La ausencia de servicios de capacitación, información y comunicación, entre otros aspectos, limitan su crecimiento.

De otro lado es incipiente y débil la experiencia de funcionamiento de la “Mesa de Concertación de la Cadena”, que podría constituirse en la instancia de gestión de la Cadena de Maíz y de los acuerdos de competitividad.

La falta de experiencia de los agentes en el actuar a través de mecanismos de diálogo y concertación, así como, la necesidad de un cambio de actitud para un mayor diálogo para la acción requiere de transformaciones en la manera de pensar decidir y actuar de los dirigentes e integrantes de las organizaciones, que se da en el tiempo y que por lo tanto constituye un proceso.

Se requiere generar información de los agentes económicos para la toma de decisiones ; así como institucionalizar los mecanismos de diálogo y concertación que establezcan una conexión fuerte y reconocida por los actores entre “análisis y acción”. Sólo este accionar puede llevar a un proceso de transformación productiva que beneficie a todos los actores.

El Proyecto contribuirá a asociar hasta 1,800 hás. de maíz en la Cadena del Valle Huaura, e incorporar 600 agricultores a la misma, con un beneficio indirecto de 3,000 personas.

Los programas de capacitación contribuirán a generar capacidades en los actores de la Cadena, productores agropecuarios, agentes económicos e instituciones, para participar activamente en la organización y la gestión de las cadenas agroproductivas Maíz – Avicultura.

Se considera de vital importancia fortalecer y consolidar esta experiencia por el alcance que tendrá en contribuir a enfrentar los riesgos del mercado; desarrollar los servicios empresariales no financieros para mejorar la productividad y la competitividad de las cadenas; la capacidad de negociación de los productores agrarios en el mercado; mejorar el posicionamiento de los productos de las cadenas de maíz en cuanto a calidad, oportunidad del abastecimiento y cumplimiento de contratos y compromisos.

Asimismo se obtendrán propuestas, estrategias y metodologías que servirán para la formación de agentes de extensión de organizaciones que prestan servicios agrarios empresariales no financieros; y que podrán ser replicadas a otros valles del país, con la consiguiente contribución a la seguridad alimentaria, la promoción del empleo rural y la equidad entre los actores que intervienen en la Cadena y sus correspondientes familias.

9. Ámbito de Atención del Programa de Capacitación

El ámbito de atención del Programa de Capacitación para fortalecer la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura es el Valle Huaura, que está comprendido en los Distritos de Huacho, Hualmay, Santa María, Huaura, Végueta, Carquín y Sayán de la Provincia de Huaura, Departamento de Lima.

El Proyecto contribuirá a consolidar una experiencia que permitirá extraer lecciones, propuestas, estrategias y metodologías, para considerar contenidos de programas de capacitación, orientados a mejorar las capacidades de agentes extensionistas de organizaciones que prestan servicios agrarios no financieros y que actúan y operan con las Cadenas Agroproductivas.

Los beneficiarios directos serán principalmente los productores agrarios y sus familias del valle Huaura, e indirectamente de otros valles del país atendidos por organizaciones que desarrollan servicios agrarios no financieros.

Niveles del Programa de Capacitación:

1. Formación de Líderes Agrarios para su accionar a nivel de valle y zonas de producción en:
 - Organización, gestión de “Comités de Zonas de Producción”
 - “Gestión empresarial a nivel de parcela”
 - Gestión de Cadenas y acuerdos de competitividad.
2. Reuniones de organización-capacitación para agricultores a nivel de zonas de producción en:
 - Organización, gestión de “Comités de Zona de Producción”.
 - Gestión empresarial a nivel de parcela.
 - “Participación en las Cadenas y acuerdos de competitividad: compromisos y responsabilidades”.
3. Reuniones de la “Mesa de Concertación de la Cadena Agroproductiva de Maíz y Avicultura”
Mecanismo de diálogo y concertación que deberá generar, analizar, interpretar y discutir información; generar propuestas de acciones, acuerdos y políticas para la toma de decisiones de los diferentes agentes económicos y actores que intervienen en la Cadena.
4. Talleres de Intercambio de Experiencias
Para evaluar el avance de experiencias en la Cadena y también para difundirlas como medio de capacitación para los agentes y actores de la Cadena, y agentes de extensión y organizaciones de servicios empresariales no financieros.
Con estas actividades que complementariamente se traducirán en una sistematización de las experiencias y la elaboración de metodologías y propuestas para el mejoramiento de la gestión de las Cadenas, se habrá fortalecido la Cadena de Maíz del valle de Huaura; y a la vez aportará para su desarrollo a nivel de otros valles del país.

10. Revisión de Metodologías en la Capacitación de Adultos:

Los profundos cambios que se han producido en nuestro país motivado por el indetenible avance científico y tecnológico; la apertura de los mercados, la reducción de la participación del Estado en la economía; las políticas macroeconómicas y sectoriales aplicadas; han afectado sustantivamente al sector agrario en el Perú. El desafío de un sector que se encuentra en crisis, es mayúsculo, si consideramos que debe modernizarse y ser competitivo.

Para orientar cambios que promuevan sistemas agroalimentarios competitivos, sostenibles, y cuyos beneficios se distribuyan ampliamente en la sociedad, se viene aplicando en el país el enfoque Cadenas y Diálogo para la acción “CADIAAC”, desarrollado y experimentado por el “Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura”- IICA, con instituciones públicas y privadas con más de 25 casos en Centroamérica.

La metodología señalada, contribuye al análisis de la agricultura y al diálogo de sus actores para facilitar la identificación de acciones para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios. Tiene dos fases. La fase de “análisis de cadena” que es un proceso de investigación participativa que tiene como base la metodología de análisis de cadena, dirigido hacia la caracterización de las fortalezas y debilidades de los sistemas agroalimentarios. “El concepto de “CADENA” se utiliza para representar una realidad económica en su globalidad que en el caso de la agricultura es muy útil porque permite una comprensión de su complejidad actual que supera su realidad anterior limitada a la producción primaria. Se articula en el mismo proceso de análisis al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo, así como la provisión de insumos y de servicios”.

La segunda fase del enfoque es el “Diálogo para la acción” que comprende la promoción de diálogo y concertación entre actores sociales alrededor de los cambios que hay que hacer para el logro de una mayor competitividad de los sistemas agroalimentarios. El producto de esta fase son propuestas de transformación productiva y de políticas surgidas de los mismos actores, así como el establecimiento de compromisos para su implementación.

El Ministerio de Agricultura y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA, han venido realizando entre el mes de Marzo y Agosto del presente año una Primera Etapa de “Capacitación y Gestión en Cadenas y Acuerdos”, así como apoyado la organización e implementación de “Mesas de Concertación” en diversas regiones del país.

Una experiencia piloto que puede contribuir significativamente a fortalecer el sistema agroalimentario maíz-avicultura en esta región, es la que viene desarrollando la “Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico” con propia iniciativa y limitados recursos, que se inscribe dentro del concepto de Cadenas Productivas; y Crédito Administrado por los propios agricultores a través de su Empresa de Gerencia.

Dicha experiencia requiere entre otras acciones consolidar a uno de los principales actores del sistema, los productores organizados desde sus zonas de producción. La sostenibilidad de una cadena pasa por el conocimiento y el convencimiento de todos los agricultores, de los beneficios y desafíos que tienen que enfrentar para alcanzar la

competitividad de su actividad económica primaria. Sólo así, se logrará una participación y compromiso para lograr sus metas.

Asimismo el funcionamiento de la “Mesa de Concertación de la Cadena se requiere dinamizarse para lo cual es valiosa la experiencia de diálogo para la acción desarrollada por el IICA, que actuará como un valioso colaborador del presente Proyecto.

La contribución del presente proyecto radicará en el enriquecimiento que se producirá en las metodologías, estrategias y políticas aplicadas a nuestra realidad nacional tan compleja.

11. Objetivos el Subproyecto:

GENERAL (Propósito):

“Fortalecer la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz-Avicultura en el Valle de Huaura, para mejorar la competitividad del sistema agroalimentario y contribuir a partir de sus experiencias al desarrollo de la Cadena en otros valles del país .”

ESPECIFICOS (Resultados):

1° “Organización de Productores fortalecida a nivel del Valle de Huaura, con Comités (Núcleos Ejecutores del Programa) funcionando a nivel de zonas de producción, con líderes formados con visión empresarial; y agricultores de base sensibilizados para una participación activa en la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura”.

2° “Mesa de Concertación de la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura del Valle de Huaura institucionalizada como mecanismo de diálogo y concertación de los agentes intervinientes, para establecer compromisos tomar acciones encaminadas al logro de competitividad del Sistema agroalimentario”.

3° “Experiencias de la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura del Valle de Huaura sistematizadas; con estrategias, metodologías y propuestas elaboradas para ser replicadas a otros valles del país”

12. Descripción de las Condiciones Físicas para las Actividades del Subproyecto:

1. Existe una cadena agroproductiva de maíz en el Valle, que cuenta con:
 - Una Asociación de productores organizados (APAVHSIP)
 - Se ha instalado una mesa de concertación de la cadena agroproductiva de maíz y avicultura a nivel del valle de Huaura-Sayán.
 - Una empresa de gerencia organizada y creada por la APAVHSIP.
 - La suscripción de convenios de cooperación técnica entre la APAVHSIP, el Centro de Servicios para el Desarrollo y el Centro Parroquial “Santa Rosa de Lima”.
 - La suscripción de un contrato de compra/venta de maíz amarillo duro entre la APAVHSIP y la Avícola REDONDOS S.A para 3,000 hás. de maíz.
 - Se está ejecutando un programa de crédito administrado por la empresa de gerencia para 1,200 agricultores.
2. Se cuenta con la asistencia técnica, la calificación y experiencia profesional de los integrantes del Centro de Servicios para el Desarrollo; e infraestructura consistente en oficinas, equipo de cómputo, de comunicación; equipos menores de capacitación; asistencia técnica y administrativa e información estadística del valle.
3. Se requiere adquirir una computadora Pentium III 1Ghz Cache 25 GK ,Disco Duro 20 Gb Quantum Fireball ,Memoria Ram 128 Mb Dimm Pc 133, Lector Grabador de Cd Writer HP 93501; impresora y scanner.
4. Asimismo , un Proyector portátil para exposiciones y sesiones de capacitación para ser utilizado con una PC ó Laptop; Un écran; pizarra acrílica ; y máquina fotográfica.
5. Se cuenta con la asistencia técnica y asesoría del personal de expertos del IICA; Así como su infraestructura y conexión permanente a Internet..
6. Se cuenta con la infraestructura de la APAVHSIP, consistente en local institucional, oficinas, ambientes para capacitación y equipo de cómputo.

| 13. Marco Lógico con Metas e Indicadores de Desempeño | | | |
|---|--|--|---|
| RESUMEN NARRATIVO | INDICADORES VERIFICABLES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS IMPORTANTES |
| FIN | | | |
| <p>Contribuir a la mejora de las condiciones socio – económicas del productor rural y sus familias en el Valle Huaura”.</p> <p>PROPOSITO</p> <p>“Fortalecer la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz-Avicultura en el Valle de Huaura .”</p> <p>COMPONENTES:</p> <p>1° “Capacitación en Organización, Formación de líderes y Sensibilización a agricultores..</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 10% de incremento en los ingresos de los productores de la Cadena de maíz al finalizar el año 2002. • Una Cadena Agroproductiva de Maíz – Avicultura funcionando en el Valle Huaura al finalizar el año 2002. • Incremento de 800 háscultivadas y 200 productores asociados a la Cadena ; á 1,800 Hásc. de cultivo de Maíz, 600 productores asociados y 12,600 t. comercializadas, al al finalizar el año 2,002. * 22 Comités de productores a nivel de zonas de producción formados y funcionando al finalizar el año 2002 • 66 líderes agrarios formados en organización de los productores .al finalizar el primer trimestre. • 600 agricultores de base capacitados en organización y gestión de Comités de zonas de producción, gestión empresarial y participación en | <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a pobladores. • Estadísticas • Convenios suscritos entre agricultores, agentes económicos y otras instituciones públicas y privadas. • Contratos suscritos de compra-venta de bienes y servicios. • Informes de siembras, cosechas y ventas. • Informes de reuniones de las cadenas. * Libro de actas de Comités. • Registros de la APAVHSIP. • Programas de actividades ejecutadas. • Registro de asistencia de eventos. • Registro de asistencia de eventos. | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad macroeconómica (aranceles, tipo cambio, inflación, etc, tasa de interés, etc) • Protección antidumping. • Los agentes participantes apoyen el Proyecto de Cadena y cumplan sus compromisos. • Que los agricultores cuenten con financiamiento para la producción y comercialización de maíz.. Participación efectiva de los líderes. Participación efectiva de los agricultores de base en las actividades |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>2° “Institucionalización de una Mesa de Concertación de la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura como mecanismo de diálogo y concertación de los agentes intervinientes, ”.</p> | <p>cadenas .al finalizar el primer año del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 líderes agrarios capacitados en cadenas agroproductivas y gestión empresarial a nivel de parcelas. al finalizar el tercer trimestre • • 80% de participación y asistencia de los agentes a las reuniones de la mesa ,al finalizar el primer año del proyecto. • 12 sesiones realizadas de la mesa de Concertación, al finalizar el primer año.. • Dos acuerdos de competitividad suscritos y cumplidos, al finalizar el primer año. • 12,600 t de maíz comercializados por un valor aproximado de US \$ 2 380,000 al finalizar el primer año. • Standar de calidad físico, químico y sanitario de maíz logrado. • Dos convenios comerciales suscritos. • 80% del programa de trabajo cumplido. | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de participación de líderes en reuniones de las cadenas. • Registro de agentes participantes y de asistencia a reuniones de la mesa. • Libro de Actas. • Libro de Registro de acuerdos. *Registro de cumplimiento de entrega de productos a los clientes *Registro de costos de los factores incurridos en la producción y comercialización • Registro de rendimientos productivos y calidades según cultivos. *Actas y registros de los Convenios suscritos *Informe final del proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y cumplimiento de los acuerdos asumidos por los agentes involucrados en las cadenas. • Que el sector público agrario contribuya y acredite el funcionamiento de las mesas. • . |
| <p>3° “Sistematización de Experiencias de la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura del Valle de</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un informe semestral y anual de experiencias | <ul style="list-style-type: none"> • Registros periódicos de experiencias ordenadas por áreas | <ul style="list-style-type: none"> • La información obtenida es útil, oportuna y suficiente. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| Huaura ; con estrategias, metodologías y propuestas elaboradas para ser replicadas a otros valles del país”. | <ul style="list-style-type: none"> sistematizadas. Dos informes sobre estrategias y metodologías; para la organización de productores; y organización y funcionamiento de la mesa. Propuestas elaboradas. | <ul style="list-style-type: none"> prioritarias. Documentos sobre estrategias, metodologías y propuestas. Documentos, planes, informes de evaluación. | |
| ACTIVIDADES: | | | |
| 1.1. Reunión de planeamiento y coordinación de las actividades del Proyecto con participación del equipo profesional interviniente en el Proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> Plan de operaciones elaborados al finalizar el primer mes del año 2002 por profesional técnico del proyecto*. | <ul style="list-style-type: none"> Documento – plan. | <ul style="list-style-type: none"> Contar oportunamente con los recursos. |
| 1.2. Adquisición de los equipos de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> 03 equipos de capacitación adquiridos al finalizar el primer mes del año 2002 por un valor de US \$ 4,000 **. | <ul style="list-style-type: none"> Facturas de equipos. | |
| 1.3. Talleres sobre organización para dirigentes de las zonas de producción | <ul style="list-style-type: none"> Dos talleres con 66 participantes líderes agrarios; capacitados durante dos semanas; en fases teóricas de ocho horas en cada taller intercaladas con fases prácticas durante la semana; al finalizar el primer trimestre, a un costo de US \$ 1,656 para suministros, expositores, alimentación y transporte agricultores; viáticos y pasajes locales; equipos Semestre I :US \$ 1,656 | <ul style="list-style-type: none"> Registro de asistencia de participantes. Informe de evaluación académica. | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso y responsabilidad de los agricultores seleccionados para intervenir en las actividades |
| 1.4. Reuniones de capacitación-organización para agricultores de base en zonas de producción y a nivel de valle para la | <ul style="list-style-type: none"> 12 reuniones por cada comité de zona de producción (264 reuniones). Cada reunión consta de una | <ul style="list-style-type: none"> Informes de reuniones. | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>organización y funcionamiento de los comités.</p> <p>1.5.Curso-Taller sobre cadenas agroproductivas para líderes agrarios en el Valle Huaura .</p> | <p>fase teórica de cuatro horas (en locales de los productores), y una fase de seguimiento durante el mes. En total se realizan 1056 horas durante el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 600 agricultores de base participan en reuniones mensuales al finalizar el cuarto trimestre. • Con un costo de US \$ 6,324 para suministros, alimentación y pasajes de agricultores; viáticos y pasajes locales; y equipos • Semestre I: US\$ 3,162 • Semestre II: US\$ 3,162 • 50 agricultores líderes de las cadenas formados en curso de 8 semanas, con fases teóricas (24 horas) intercaladas con fases prácticas en sus propias zonas; al finalizar el segundo trimestre ; a un costo de US \$ 3,664 para suministros, expositores, alimentación y pasajes agricultores; equipos; viáticos y pasajes locales. • Semestre I:US\$ 3,664 | <ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia. • Informes académicos de cursos-talleres. • Registro de asistencia de participantes. • Material educativo entregado. | |
| <p>1.6.Curso-Taller sobre gestión empresarial a nivel de parcela.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 50 agricultores líderes de las cadenas formados en curso de 8 semanas, con fases teóricas (24 horas) intercaladas con fases prácticas en sus propias zonas; al finalizar el tercer trimestre ; a un costo de US \$ 3,664 para suministros, | <ul style="list-style-type: none"> • Informes académicos de cursos-talleres. • Registro de asistencia de participantes. • Material educativo entregado. | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>1.7.Emisiones de programas radiales para información y comunicación masiva a los agricultores del valle.</p> <p>1.8.Elaboración de boletines informativos sobre la organización de productores y la marcha de las Cadenas Agroproductivas.</p> <p>2.1.Capacitación en servicio del equipo profesional del Proyecto por expertos del IICA sobre metodologías y gestión de cadenas.</p> <p>2.2.Investigación sobre el funcionamiento del Sistema Agroalimentario Maíz – Avicultura en el valle Huaura.</p> | <p>expositores, alimentación y pasajes agricultores; equipos; viáticos y pasajes locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semestre II :US\$ 3,664 • Emisión radial de una hora semanal durante el año (50); con un costo de US \$ 2,100 por servicios profesionales. Semestre I:US\$ 1,050 Semestre II:US\$ 1,050 • Boletín mensual de la APAVHSIP durante un año (12); con un costo de US \$ 1,030 para servicios de diseño e impresión . Semestre I: US\$ 515 Semestre II:US\$ 515 • 05 personas del proyecto capacitadas intermitentemente durante el año; participantes de la mesa de la cadena y de los seminarios y talleres técnicos en los que intervienen el personal del IICA. Productos de la asesoría culminados al finalizar el año. Con un costo de US\$13,760 por honorarios, viáticos y pasajes; y equipos. Semestre I: US\$ 6,880 Semestre II:US\$ 6,880 • Un informe sobre el sistema agroalimentario al finalizar el primer trimestre ejecutado por el personal profesional | <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de espacios radiales • Contenidos de programas radiales. • Sondeo de audiencia. • Boletines emitidos. • Cargo de recepción de los comités de zonas de producción. • Informes sobre productos elaborados • Documento – informe. | |
|---|---|--|--|

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>2.3.Seminario de inducción general en competitividad, cadenas y gestión de acuerdos para los agentes e instituciones que participan en la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura del Valle Huaura.</p> | <p>del proyecto; se requiere de US\$180 para viáticos y pasajes locales. Semestre I:US\$ 180</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 participantes (agentes económicos, agentes de extensión, representantes de instituciones de promoción, MINAG, dirigentes de los productores y profesionales de la empresa de gerencia) en un evento de 8 horas al finalizar el primer trimestre. Se contará con expositores del IICA, y se requiere US \$ 638 para suministros, viáticos y pasajes locales y equipos. <p>Semestre I:US\$ 638</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Informe del seminario. | |
| <p>2.4.Taller técnico sobre sistema agroalimentario Maíz – Avicultura en el Valle de Huaura: análisis, propuestas y acciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 30 participantes (agentes económicos, agentes de extensión, representantes de instituciones de promoción, MINAG, dirigentes de los productores y profesionales de la empresa de gerencia) en eventos de 16 horas con fases expositivas y talleres en grupos; al finalizar el segundo trimestre; con un costo de US \$ 1326 para suministros, alimentación y pasajes de agricultores, viáticos y pasajes locales, expositores (cuatro horas) y equipos. Se contará con expertos del IICA para el desarrollo de exposiciones <p>Semestre I:US\$ 1,326</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Informe del taller técnico. | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>2.5.Reuniones de la mesa de concertación de la Cadena para planificar sus actividades, diseñar políticas, establecer negociaciones comerciales y efectuar seguimiento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 12 Sesiones durante el año; una mensual a partir del primer trimestre hasta el cuarto trimestre del año; con un costo de US \$ 1,640 para suministros, alimentación, material educativo y equipos. <p>Semestre I:US\$ 820 Semestre II:US\$ 820</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones. • Registro de asistencia de representantes de organizaciones participantes. | |
| <p>2.6.Elaboración de instrumentos para la organización y gestión de la mesa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un reglamento de organización y funciones de la mesa al finalizar el primer trimestre. • Un documento de políticas y estrategias al finalizar el primer trimestre, contará con el apoyo del personal técnico del proyecto *. | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos elaborados y aprobados en sesiones de la mesa. | |
| <p>3.1.Registro, evaluación y sistematización de experiencias.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un registro cronológico por áreas. • Un informe final al finalizar el año. • Se requiere contratar dos personas durante el año; y suministros por un costo US\$9,400 para honorarios y suministros <p>Semestre I:US\$ 4,700 Semestre II:US\$ 4,700</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Documento final. • Registros. | |
| <p>3.2.Elaboración de propuestas para mejorar el desarrollo de las cadenas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Un informe sobre propuestas al finalizar el primer año, elaborado por el personal del Proyecto *. • 02 metodologías y estrategias al finalizar el primer año elaborado por el personal del Proyecto y asesorado por el personal de expertos | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos elaborados. | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>3.3.Elaboración de estrategias y metodologías sobre organización de productores; y organización y funcionamiento de Mesa de Concertación de Cadenas Agroproductivas.</p> | <p>del IICA***</p> <ul style="list-style-type: none"> • 200 participantes en evento de 8 horas al finalizar el segundo semestre; con un costo de US \$ 1,658 para suministros y servicios, viáticos y pasajes locales. | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos elaborados. | |
| <p>3.4.Seminario sobre presentación de experiencias y resultados del proyecto</p> | <p>Semestre II:US \$ 1658</p> <ul style="list-style-type: none"> • 04 informes trimestrales • Un informe final al finalizar el primer año. • Considera honorarios, viáticos y pasajes, locales; y suscripciones por un costo total de US\$17,760 | <ul style="list-style-type: none"> • Informe del Seminario. | |
| <p>3.5.Dirección, ejecución y Monitoreo del Proyecto.</p> | <p>Semestre I:US\$ 8,880 Semestre II:US\$ 8,880</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos elaborados. | |

14. Cronograma de Ejecución de Actividades por Componente

| ACTIVIDADES | CRONOGRAMA POR TRIMESTRES | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | Año 1 | | | | Año 2 | | | | Año 3 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <p>1.1.Reunión de planeamiento y coordinación de las actividades del Proyecto con participación del equipo profesional interviniente en el Proyecto.</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.2.Adquisición de los equipos de capacitación.</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.3.Talleres sobre organización para dirigentes de las zonas de producción.</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.4.Reuniones de capacitación-organización para agricultores de base en zonas de producción y a nivel de valle para la organización y funcionamiento de los comités.</p> | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1.5. Curso-Taller sobre cadenas agroproductivas para líderes agrarios en el Valle Huaura . | | | | | | | | | | | | | |
| 1.6. Curso-Taller sobre gestión empresarial a nivel de parcela. | | | | | | | | | | | | | |
| 1.7. Emisiones de programas radiales para información y comunicación masiva a los agricultores del valle. | | | | | | | | | | | | | |
| 1.8. Elaboración de boletines informativos sobre la organización de productores y la marcha de las Cadenas Agroproductivas. | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Capacitación en servicio del equipo profesional del Proyecto por expertos del IICA sobre metodologías y gestión de cadenas. | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2. Investigación sobre el funcionamiento del Sistema Agroalimentario Maíz – Avicultura. | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3. Seminario de inducción general en competitividad, cadenas y gestión de acuerdos para los agentes e instituciones que participan en la Cadena Agroproductiva Maíz – Avicultura del Valle Huaura. | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4. Taller técnico sobre sistema agroalimentario Maíz – Avicultura en el Valle de Huaura: análisis, propuestas y acciones. | | | | | | | | | | | | | |
| 2.5. Reuniones de la mesa de concertación de la Cadena para planificar sus actividades, diseñar políticas, establecer negociaciones comerciales y efectuar seguimiento. | | | | | | | | | | | | | |
| 2.6. Elaboración de instrumentos para la organización y gestión de la mesa. | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Registro, evaluación y sistematización de experiencias. | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2. Elaboración de propuestas para mejorar el desarrollo de las cadenas. | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3.3.Elaboración de estrategias y metodologías sobre organización de productores; y organización y funcionamiento de Mesa de Concertación de Cadenas Agroproductivas. | | | | | | | | | | | | |
| 3.4.Seminario sobre presentación de experiencias y resultados. | | | | | | | | | | | | |
| 3.5.Dirección y Monitoreo del Proyecto. | | | | | | | | | | | | |

15. Materiales y Métodos para la Capacitación

MATERIALES:

Para las actividades de capacitación se utilizarán : pizarra acrílica, plumones, papelógrafos, tarjetas de cartulina, punteros láser, computadora, proyector para PC; proyector de transparencias; écran, máquina fotográfica. Así como los insumos necesarios: tinta, diskettes, papel, transparencias, rollos fotográficos, lapiceros, papel bond, cinta adhesiva, etc.

METODOS:

Para fortalecer el funcionamiento de la Cadena agroproductiva maíz-avicultura se empleará la metodología desarrollada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, "Cadenas y Diálogo para la Acción", Enfoque CADIAC.

En lo operativo, el enfoque consta de 2 componentes: a) investigación y b) diálogo para la acción. El componente investigación, contribuirá a completar información que revele la situación actual de competitividad de la Cadena en el valle de Huaura y al desarrollo de propuestas para su mejoramiento. El componente Diálogo para la acción, comprende actividades como reuniones, talleres, y la constitución de grupos de trabajo, cuya intención es estimular el acercamiento entre los actores públicos y privados relacionados con la Cadena, de tal manera que se facilite la adopción de acciones de transformación productiva y compromisos para impulsarlos.

Para la actividad de capacitación a agricultores, se emplearán métodos que permitan la activa intervención de los participantes de tal manera que se aproveche la experiencia que tienen sobre los temas de discusión. Estos métodos serán los talleres, estudio y discusión de casos en grupos, reuniones, prácticas guiadas en sus zonas de producción, exposiciones-dialogadas, etc.

Los métodos de comunicación rural, que se emplearán se traducirán en emisiones radiales, boletines, etc. Para el registro, análisis y sistematización de experiencias se elaborarán los instrumentos correspondientes que permitan tal propósito.

En primer término se capacitará a 66 líderes pertenecientes a las 22 zonas de producción en que se ha dividido el Valle Huaura (tres líderes por zona), en talleres de ocho horas, con el propósito de desarrollar capacidades para organizar y gestionar el funcionamiento de sus Comités de Zonas (Núcleos Ejecutores del Programa). Estos comités son los gérmenes incipientes de lo que será más adelante según la estrategia de la Asociación de Productores, las pequeñas empresas de servicios que funcionarán de manera descentralizada.

Estos líderes formados serán los que conducirán más adelante durante todo el año las reuniones de capacitación – organización de todos los agricultores participantes (600) en la Cadena de Maíz.

Complementariamente se especializarán a 100 líderes en cursos-talleres de 24 horas, con conocimientos y capacidades para identificar el funcionamiento del Sistema Agroalimentario Maíz – Avicultura en el Valle Huaura; identificar las fortalezas y debilidades de la producción de maíz; y la necesidad de asumir compromisos y participar activamente en la Mesa de Concertación para buscar la rentabilidad y competitividad agrícola, en beneficio de los productores y sus familias. Asimismo adquirirán capacidades para mejorar la gestión empresarial a nivel de parcela, poniéndose énfasis en planificar su actividad en función del mercado, manejar eficientemente sus recursos en la actividad productiva, y llevar registros y controles de sus actividades.

Estos líderes capacitados reforzarán a su vez con estos conocimientos, las capacidades de todos los productores de la Cadena en las reuniones de capacitación – organización que se llevarán a cabo a nivel de zonas de producción, y que contarán con el asesoramiento del personal especializado del Proyecto.

Para la mayor eficiencia y eficacia del Proyecto, expertos del IICA estarán asesorando y brindando asistencia técnica al equipo profesional del Proyecto y a las principales actividades vinculadas al manejo de metodologías, gestión de cadenas; y sistematización de experiencias, fortaleciendo las capacidades del personal de Instituciones que brindan servicios agrarios no financieros.

Asimismo el fortalecimiento de la Mesa de Concertación se efectuará a través de los seminarios y talleres de inducción en la que intervendrán los representantes de los agentes económicos e instituciones de la Cadena. Se desarrollarán capacidades sobre identificación y análisis del funcionamiento del sistema agroalimentario Maíz – Avicultura; operatividad de las Cadenas y la Mesa de Concertación; y el desarrollo de propuestas y acciones en la búsqueda de competitividad e innovación tecnológica.

16. Costos de la capacitación

Especialización por Ciclo/Nivel/Módulo.-

Externalidades por Ciclo/Nivel/Módulo

Requisitos del alumno por Ciclo/Nivel/Módulo

Capacidades generadas por Ciclo/Nivel/Módulo

Costo por alumno por ciclo/nivel/módulo

El costo de las actividades de capacitación se han considerado en el marco lógico.

17. Capacidad de Soporte Institucional

Local Institucional:El Centro de Servicios para el Desarrollo cuenta con ambientes adecuados con todos los servicios, ubicado en el km.159 Mazo Végueta, Lima- Perú.

Equipos de Oficina y Cómputo: se cuenta con equipos adecuados, tales como computadora, mobiliario, biblioteca, y otros para la conducción y ejecución del Proyecto.

Ambientes de Capacitación en Laboratorio y Campo: se cuenta en la sede del local institucional con ambientes para el desarrollo de reuniones de trabajo y capacitación.

Asimismo, se dispone de ambientes para capacitación, mobiliario e instalaciones de nuestro colaborador la Asociación Provincial de Productores Agrarios del valle Huaura Sayán, Irrigaciones y Peñico, ubicados en Peralvillo 3300, Distrito de Santa María.; y locales de sus asociados a nivel de zonas de producción en los que se ha dividido el valle.

18. Areas Temáticas de la Capacitación

PARA LA INNOVACION TECNOLOGICA

PARA LA RECONVERSION PRODUCTIVA

- Organización y gestión de comités de productores.
- Diagnóstico y perspectivas del agro en el Valle Huaura.
- Gestión empresarial a nivel de parcela.
- Cadenas Productivas y competitividad.
- El sistema agroalimentario Maíz-Avicultura.
- Introducción al análisis de cadenas.
- Enfoque CADIAC.
- Liderazgo rural.
- ¿Cómo organizar a los productores?
- ¿Cómo organizar y poner a funcionar una Mesa de concertación?
- ¿Cómo elaborar un Plan de trabajo para comités de zonas de producción?

19. Programa Curricular

| NIVEL/CICLO/MODULO | DURACION (DIAS O MESES) | PARTICIPANTES Y METODOLOGIA | TITULO DEL CURSO |
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------|
|--------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------|

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p><u>Nivel semi especializado</u></p> <p><u>Modulo N° 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico de la asociación de productores La organización de base: su promoción y constitución El plan de trabajo del comité de zona de producción | <p>2 semanas</p> <p><u>Fase teórica 1</u> 4 horas (aula)</p> <p><u>Fase práctica 1</u> 1era semana</p> <p><u>Fase teórica 2</u> 4 horas (aula)</p> <p><u>Fase práctica 2</u> 2da semana</p> <p>Total aula 8 horas</p> | <p>Para líderes agrarios</p> <p><u>Participantes</u> 66 líderes agrarios de las zonas de producción capacitados en dos talleres. Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> Fases teóricas en aula, con talleres de trabajo en grupo Fases prácticas llevadas a cabo por los participantes en sus zonas. Trabajan en grupo con participantes de otras zonas aledañas; con seguimiento del personal del proyecto. | <p>Taller sobre Organización para dirigentes de zonas de producción.</p> |
| <p>Nivel semi especializado</p> <p><u>Modulo N° 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico y perspectivas del agro en el valle Huaura. Cadenas productivas y competitividad El sistema agroalimentario maíz – avicultura en el valle La mesa de la cadena: acuerdos de competitividad | <p>8 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 fases teóricas (tres horas cada una) en aula, con un total de 24 horas intercaladas con 8 fases prácticas (de una semana cada una) | <p>Participantes 50 líderes agrarios de las zonas de producción y de la asociación de productores</p> <p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> Fases teóricas en aula con talleres de trabajo en grupo Fases prácticas llevadas a cabo por los participantes en sus zonas de producción. Trabajan en grupo con participantes de zonas aledañas, con seguimiento del personal del proyecto. | <p>Curso-Taller sobre Cadenas Agroproductivas para líderes agrarios</p> |
| <p>Nivel semi especializado.</p> <p><u>Modulo N°3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión y cultura empresarial a nivel de parcela Economías de escala y competitividad | <p>8 semanas</p> <ul style="list-style-type: none"> 8 fases teóricas (tres horas cada una) en aula, con un total de 24 horas intercaladas con | <p>Participantes 50 líderes agrarios de las zonas de producción y de la asociación de productores</p> <p>Metodología</p> | <p>Curso-Taller sobre Gestión empresarial a nivel de parcela.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La gestión eficiente de los factores de producción • Costos y presupuestos • Financiamiento y tributación • Capacidad de negociación en el mercado y comercialización | <ul style="list-style-type: none"> • 8 fases prácticas (de una semana cada una) | <ul style="list-style-type: none"> • Fases teóricas en aula con talleres de trabajo en grupo • Fases prácticas llevadas a cabo por los participantes en sus zonas de producción. Trabajan en grupo con participantes de zonas aledañas, con seguimiento del personal del proyecto. | |
| <p><u>Nivel Básico</u></p> <p><u>Módulos del 1 al 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y gestión de comités de zonas de producción <p><u>Módulos del 4 al 6</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadenas Agroproductivas <p><u>Módulos del 7 al 9</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial a nivel de parcela <p><u>Módulos del 10 al 12</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de resultados a nivel de parcela, zona de producción y valle Huaura | <p>12 meses (1056 horas en aula)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 fases teóricas (4 horas cada una); durante el año. Una fase al mes por cada zona de producción (22 horas) • 12 fases de seguimiento selectivo por cada zona de producción efectuada por el personal del proyecto | <p>Agricultores de Base de las Zonas de Producción</p> <p><u>Participantes</u> 600 agricultores de base de las zonas de producción pertenecientes a la cadena de maíz</p> <p><u>Metodología</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fases teóricas en locales de sus zonas, facilitadas por líderes agrarios formados, con el apoyo selectivo del personal del proyecto <p>Fase de seguimiento en sus zonas de producción en forma selectiva por el personal del proyecto</p> | <p>Reuniones de Capacitación-Organización para agricultores de base</p> |
| <p>Nivel especializado</p> | <p>Permanente</p> | <p>Capacitación en servicio</p> | <p>Metodologías y Gestión de Cadenas.</p> |

| | | | |
|--|------------------------|--|--|
| <p><u>Nivel especializado</u> Modulo N°1 • Nuevos Desafíos para la Agricultura Modulo N°2 • Transformaciones Institucionales y Competitividad Modulo N°3 • Introducción al análisis de cadenas Modulo N°4 • Introducción al enfoque CADIAC</p> | <p>8 horas</p> | <p><u>Participantes</u> 30 participantes (agentes económicos, agentes de extensión de instituciones de promoción y MINAG, dirigentes de los productores y profesionales de la empresa de gerencia) Metodología Exposiciones y taller de trabajo participativo</p> | <p>Seminario de inducción general en competitividad, Cadenas y gestión de acuerdos para agentes económicos e instituciones.</p> |
| <p><u>Nivel especializado</u> Módulos: Análisis de la Cadena Maíz Avicultura en Valle Huaura 1. Las relaciones con la economía internacional 2. Las relaciones con la economía nacional. 3. La estructura del sistema agroalimentario en el valle Huaura 4. El funcionamiento del sistema agroalimentario en el valle Huaura 5. Interpretación de los resultados</p> | <p>16 horas</p> | <p><u>Participantes</u> 30 participantes (agentes económicos, agentes de extensión de instituciones de promoción y MINAG, dirigentes de los productores y profesionales de la empresa de gerencia) Metodología Exposiciones y taller de trabajo participativo</p> | <p>Taller técnico sobre Sistema Agroalimentario maíz-avicultura en el valle Huaura :análisis, propuestas y acciones.</p> |

20. Resultados Esperados por Nivel/Ciclo/Módulo

- Dadas las características del presente proyecto, los impactos que se preveen serán los siguientes:
- Contribuirá a mejorar la comprensión y una actitud favorable de todos los agentes involucrados para desarrollar acciones a favor de la competitividad del sector agroalimentario en la zona. Desarrollará en los productores agropecuarios una cultura de producción en función del mercado; y a través de su articulación con la agroindustria por medio de la “agricultura de contrato”; enfrentará el riesgo del mercado, que es uno de los mayores problemas que enfrenta la actividad agrícola ,que afecta su rentabilidad; así como contribuirá al incremento de la seguridad alimentaria al garantizar la producción de carne de origen avícola. Fortalecerá la asociatividad y la capacidad de negociación de los productores en el mercado, teniendo efectos positivos en lo referente a la disminución de costos de los insumos que utiliza y le posibilita en forma asociativa acceder a servicios agrarios empresariales, incluido el financiamiento. Asimismo contribuirá a que puedan obtener mejores precios por sus productos.
- El impacto de mayores ingresos repercutirá en el mejoramiento de la calidad de vida de los productores y sus familias, contribuyendo al mejoramiento de la equidad social en el medio rural.
- Asimismo, los acuerdos de competitividad que se logren en la Mesa de Concertación contribuirán a un mejor posicionamiento de los productos de la cadena en el mercado, sobre todo en lo referente a la calidad, oportunidad de abastecimiento; y cumplimiento de parte de los agentes intervinientes, de contratos y compromisos suscritos.
- Con respecto al Sistema Educativo Rural de la región, el Proyecto tendrá un efecto beneficioso, en la medida que busca capacitar aproximadamente a 600 productores, lo que representa un efecto en 3,000 personas. Asimismo las experiencias e información que se logren podrán reforzar las currículas de la escuela pública y privada y de la Universidad de Huacho.
- El ordenamiento del mercado, contribuirá al crecimiento de la actividad económica de la zona, con el consiguiente impacto sobre el incremento del empleo no sólo en las actividades productivas directas sino en el desarrollo de los servicios en apoyo a la producción. Un mayor crecimiento económico y del empleo,

- contribuirán a una mayor equidad social en la región, enfrentando a la creciente pobreza rural que existe.
- La búsqueda de la competitividad en la actividad económica inducirá a un uso eficiente de los recursos naturales, y a una protección del medio ambiente, que para el caso de la agricultura significa uso racional del agua y la tierra; y empleo de agroquímicos y prácticas culturales que no afecten la inocuidad de los alimentos y la salud de la población.
 - El proyecto contribuirá a través de la sistematización de sus experiencias de capacitación a productores y profesionales; desarrollo de metodologías de organización de productores y mesas de concertación; Gestión de Cadenas productivas; generación de información del sistema agroalimentario; al desarrollo de los servicios de capacitación, información e innovación tecnológica de las organizaciones que brindan servicios agrarios no financieros. Lo que contribuirá a su replicabilidad a nivel de otros valles del país, con el consiguiente efecto multiplicador, a partir de una experiencia piloto que se confronta con la realidad.
 - Se considera que un impacto benéfico del proyecto será el contribuir al diseño y funcionamiento de políticas y estrategias públicas para el desarrollo de las Cadenas Productivas en el país.

21. Equipo Profesional de Capacitación (de la Entidad Proponente)

| NOMBRE | TITULO/ESPECIALIDAD | AREA DE CAPACITACION | RESPONSABILIDAD |
|------------------------|--|--|---|
| César Farro Ortiz | Economista, especializado en Planificación y Proyectos agrícolas; y Programas de Capacitación Rural. | Sistema Agroalimentario; Cadenas agroproductivas; y Gestión empresarial. | Líder del proyecto a tiempo parcial (50%) |
| | Educador, especializado en programas de educación de adultos y elaboración de material educativo | Actividades educativas y seguimiento | Especialista con trabajo permanente |
| Italo B. Bonino Nieves | Antropólogo, especializado en investigación socio económica; y organización de productores | Investigación del Sistema agroalimentario; Organización de productores | Especialista ,a tiempo parcial (30%) |
| Manuel Castañeda Cerna | Contador, con experiencia en Gestión empresarial; Costos y presupuestos | Gestión empresarial; Costos y presupuestos agrícolas | Especialista a tiempo parcial (10%) |
| Diana Galdos Arévalo | Secretaria administrativa | | Aspectos administrativos del proyecto, a tiempo parcial (50%) |

22. Equipo Profesional (de las Entidades Colaboradoras)

| NOMBRE | TITULO/ESPECIALIDAD | AREA DE CAPACITACION | RESPONSABILIDAD |
|--------------------|----------------------|---|---|
| -Jorge Caro C. | Economista – IICA | Metodología CADIAC Gestión de Cadenas | Apoyo a la Gestión de Cadenas, acuerdos de competitividad |
| -Jean Paul Peirano | Administrador – IICA | Metodología CADIAC Organización de Productores | Organización de Productores |

23. Alianzas Estratégicas

| INSTITUCION | APORTE SEGÚN ESPECIALIDAD | FORMA DE COOPERACION |
|-------------|---------------------------|----------------------|
|-------------|---------------------------|----------------------|

| | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA. | Asistencia técnica y capacitación | Expertos especialistas. | | |
| Asociación Provincial de Productores – APAVHSIP. | | Instalaciones. y equipos | | |
| 24. Resumen de la Propuesta Financiera (US) | | | | |
| TIPO DE COFINANCIAMIENTO | TOTAL | INCAGRO | ENTIDAD PROPONENTE | ENTIDAD COLABORADORA |
| Monetario | 53200 | 3700 | 16200 | 0 |
| Activos | 0 | | 0 | 0 |
| Haberes | 11600 | | 0 | 11600 |
| <u>TOTAL</u> | 64800 | 3700 | 16200 | 11600 |
| ESTRATEGIA DE COFINANCIAMIENTO: | | | | |
| La entidad proponente está aportando el 25% del costo total del Proyecto. Su contribución será monetario para el pago de honorarios de su personal que intervendrá en la ejecución del proyecto. Nuestro colaborador, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, aportará con expertos especializados en el asesoramiento y asistencia técnica al Proyecto por un monto de US\$11600. De otro lado nuestro colaborador la Asociación Provincial de Productores Agrarios aportará con sus instalaciones y equipos para el mejor desarrollo de las actividades previstas | | | | |
| 25. Palabras Clave: Cadena Agroproductiva – Huaura. | | | | |
| 26. Anexos | | | | |
| Anexo 1: Currícula individuales | | | Anexo 2: Valoración y Haberes. | |

HABERES:

CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO (Monetario)

| | |
|--|--------|
| • César Farro Ortiz: US \$ 550 x 12 meses | 6,600 |
| • Italo Bonino: US \$ 200 x 12 meses | 2,400 |
| • Manuel Castañeda: US \$ 80 x 12 meses | 960 |
| • Especialista en Capacitación: US\$350 x 12 meses | 4,200 |
| • Diana Galdos: US \$ 170 x 12 meses | 2,040 |
| | <hr/> |
| | 16,200 |

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

| | |
|---|--------|
| • Jorge Caro Crapivinsky: (10%) de su tiempo mensual durante el año | 6,800 |
| • Jean Paul Peirano: (25%) de su tiempo mensual durante el año | 4,800 |
| | <hr/> |
| | 11,600 |

PROYECTO: “FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAIZ – AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA”

PROPONENTE: “CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO”

COLABORADOR: “ASOCIACION PROVINCIAL DE PRODUCTORES AGRARIOS DEL VALLE HUAURA – SAYAN, IRRIGACIONES Y PEÑICO

FORMATOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

FORMATO 1. PRESUPUESTO CONSOLIDADO SEGÚN FUENTE DEL RECURSO

| <i>Fuente de financiamiento¹</i> | Monto US\$ | % |
|---|-------------------|--------------|
| <u>INCAGRO</u> | 37000 | 57.1 |
| <u>Entidad Proponente</u> | 16200 | 25.0 |
| <u>Entidad(es) Colaboradora(s)</u> | 11600 | 17.9 |
| TOTAL | 64800 | 100.0 |

Tipo de Subproyecto: Capacitación.

Nombre de la Entidad Proponente: Centro de Servicios para el Desarrollo.

Nombre(s) de la(s) Entidad(es) Colaboradora(s):

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura – Sayán, Irrigaciones y Peñico.

¹ En el caso que el cofinanciamiento de la Entidad Proponente y de la(s) Entidad(es) Colaboradora(s) sea no monetario, debe valorizarse en dólares americanos de acuerdo al numeral 018. de las presentes Bases.

FORMATO 2. PRESUPUESTO RESUMEN POR COMPONENTE

| Componentes | INCAGRO | Entidad Proponente | Entidades Colaboradoras | TOTAL \$ |
|---|----------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------|
| <u>Desarrollo del servicio y / o tecnología</u> | 25900 | 16200 | 0 | 42100 |
| <u>Capacitación</u> | 1200 | 0 | 11600 | 12800 |
| <u>Fortalecimiento institucional</u> | 9900 | 0 | 0 | 9900 |
| TOTAL | 37000 | 16200 | 11600 | 64800 |

Tipo de Subproyecto: Capacitación.

Nombre de la Entidad Proponente: Centro de Servicios para el Desarrollo.

Nombre(s) de la(s) Entidad(es) Colaboradora(s):

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA.
- Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura – Sayán, Irrigaciones y Peñico.

FORMATO 3. PRESUPUESTO POR PARTIDAS SEGÚN FUENTE DEL RECURSO

| <i>Componentes/ Específicas de Gasto</i> | INCAGRO | Entidad Proponente | Entidades Colaboradoras | TOTAL |
|---|----------------|-------------------------------|------------------------------------|--------------|
| 1.Desarrollo del servicio y/o tecnología | 25900 | 16200 | | 42100 |
| -Especialista (capacitador) Principal. | | 6600 | | 6600 |
| -Honorarios Profesionales (Haberres) | | 9600 | | 9600 |
| -Expositores | 2080 | | | 2080 |
| -Suministros y materiales de capacitación. | 7600 | | | 7600 |
| -Viáticos y pasajes de participantes en capacitación | 5300 | | | 5300 |
| - Viáticos y pasajes locales | 2690 | | | 2690 |
| -Servicios programa comunicación | 3130 | | | 3130 |
| -Equipos | 4000 | | | 4000 |
| - Suscripciones y Adquisición de material impreso y electrónico para capacitación | 600 | | | 600 |
| 2.Capacitación | 1200 | 0 | 11600 | 12800 |
| -Asistencia técnica y capacitación del IICA. | | | | |
| -- Honorarios | | | 11600 | 11600 |
| --Viáticos y pasajes | 1200 | | | 1200 |
| 3.Fortalecimiento Institucional | 9900 | 0 | 0 | 9900 |
| - Seminario presentación de experiencias de la Cadena Agroproductiva Maíz-Avicultura en el Valle de Huaura. | | | | |
| - Suministros | 500 | | | 500 |
| - Servicios | 1000 | | | 1000 |
| -Sistematización de Experiencias | | | | |
| - Honorarios | 8400 | | | 8400 |
| <u>TOTAL</u> | 37000 | 16200 | 11600 | 64800 |

Tipo de Subproyecto: Capacitación

Nombre de la Entidad Proponente: Centro de Servicios para el Desarrollo.

Nombre(s) de la(s) Entidad(es) Colaboradora(s):

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA.
- Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura - Sayán, Irrigaciones y Peñico.

FORMATO 4. FLUJO DE CAJA SEMESTRAL POR COMPONENTE

| <u>Componentes</u> | SEMESTRES | | | | | | TOTAL |
|---|------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| <u>Desarrollo del Servicio y/o Tecnología</u> | 23050 | 19050 | | | | | 42100 |
| <u>Capacitación</u> | 6400 | 6400 | | | | | 12800 |
| <u>Fortalecimiento Institucional</u> | 4200 | 5700 | | | | | 9900 |
| <u>TOTAL</u> | 33650 | 31150 | | | | | 64800 |

Tipo de Subproyecto: Capacitación

Nombre de la Entidad Proponente: Centro de Servicios para el Desarrollo.

Nombre(s) de la(s) Entidad(es) Colaboradora(s):

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA.
- Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura – Sayán, Irrigaciones y Peñico.

ANEXO 2

Lineamientos Generales de Eventos de Capacitación Diseñados y Desarrollados en el Marco del Proyecto

Taller: Cadenas Agroproductivas para líderes agrarios del Valle de Huaura

Taller: Gestión empresarial a nivel de parcela

Taller: Sistema agroalimentario Maíz-avicultura en el Valle de Huaura

CURSO TALLER: "CADENAS AGROPRODUCTIVAS PARA LIDERES AGRARIOS DEL VALLE HUAURA"

1. PRESENTACIÓN:

En el valle Huaura se viene llevando a cabo desde hace dos años una importante experiencia sobre organización y funcionamiento de la Cadena Agroproductiva maíz-avicultura, con una activa participación de los agricultores organizados y demás agentes económicos e institucionales, a través de un mecanismo de diálogo y acción (Mesa de concertación) que está en proceso de institucionalización.

El **Centro de Servicios para el Desarrollo** CSD, asociación privada sin fines de lucro viene ejecutando el Proyecto " Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maiz-Avicultura en el valle Huaura", que cuenta con la colaboración del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA, y la Asociación de Productores Agrarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico-APAVHSIP; y el cofinanciamiento de INCAGRO- Proyecto especial del MINAG.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de líderes agrarios, para fortalecer la Asociatividad de los agricultores con visión empresarial; y su participación activa en la gestión de la Cadena maíz-avicultura, el CSD ha programado el Curso Taller sobre "CADENAS AGROPRODUCTIVAS PARA LIDERES AGRARIOS EN EL VALLE HUAURA", que forma parte del proyecto señalado, de acuerdo a lo siguiente:

2. DURACIÓN, LUGAR Y FECHA DE EJECUCIÓN:

- ***El curso taller se llevará a cabo entre el 23 de Abril y el 18 de Junio 2003.*** Tiene una duración de 08 semanas considerando fases teóricas en aula y fases prácticas en las zonas de producción.
- La fases teóricas en aula tiene una duración total de 24 horas. Se llevarán a cabo en 08 sesiones semanales (una sesión semanal de 03 horas), todos los días miércoles
- ***Fechas de Capacitación en Aula:***
23 y 30 de Abril; 7,14,21 y 28 de Mayo; 4 y 11 de Junio del 2003.
Horario: de 3:00 a 6:00pm
- ***Lugar:*** Centro de Servicios para el Desarrollo-CSD (Panamericana Norte Km 159-Mazo-Végueta)

3. OBJETIVOS:

Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas de los agricultores para:

- Identificar y comprender la situación de la organización y funcionamiento de la Cadena maíz-avicultura en el valle Huaura, desde una perspectiva de equidad, competitividad y sostenibilidad.
- Sugerir propuestas para una visión compartida de la cadena agroproductiva maíz-avicultura en el valle Huaura, así como

elaborar una propuesta de acción de los agricultores, a partir de la experiencia en marcha.

- Promover, difundir y apoyar las actividades, orientadas a fortalecer la Asociatividad de los productores con visión empresarial y la participación activa en la gestión de la producción de maíz en el marco de la Cadena Agroproductiva maíz-avicultura en el valle Huaura.

4. PRODUCTOS

- Breve diagnóstico de la situación de la cadena maíz avicultura.
- Propuesta de una visión compartida de la cadena maíz-avicultura desde la perspectiva de los agricultores.
- Plan de acción para apoyar la gestión empresarial asociativa; y la campaña de producción de maíz 2003-2004.

5. PARTICIPANTES

50 agricultores de las zonas de producción del valle Huaura, con condiciones de liderazgo rural; beneficiarios del programa de crédito-PROCAD de la APAVHSIP ú otros programas de maíz que se ofrecen en la zona; con disponibilidad y compromiso para promover y apoyar la organización de bases y la difusión y desarrollo de las Cadenas agroproductivas.

6. MODULOS DE CAPACITACIÓN

- DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE CON VISIÓN TERRITORIAL
- CADENAS AGROPRODUCTIVAS Y COMPETITIVIDAD
- SITUACIÓN Y PERPECTIVAS DEL AGRO EN EL VALLE HUAURA.
- CADENA AGRO-PRODUCTIVA MAÍZ-AVICULTURA EN EL VALLE HUAURA. EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS. DIAGNOSTICO, VISIÓN DE FUTURO Y PLAN DE ACCIÓN.
- ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRARIOS Y SU PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CADENA AGROALIMENTARIA.

7. METODOLOGÍA

Se empleará la metodología activa, mediante la cual se desarrollará capacidades, habilidades y destrezas, siendo el agricultor el constructor de su aprendizaje.

Se utilizaran métodos (observación, demostración, exposición, taller, comunicación escrita y audiovisual, grupos de trabajo, lluvia de ideas, visitas a las plantas avícolas de la zona, prácticas guiadas en las zonas de producción) que permitan su activa participación, de tal manera que se aproveche la experiencia que tienen sobre los temas de discusión.

Se ha estructurado módulos de capacitación con una secuencia gradual y concreta para una integración y refuerzo mutuo entre teoría y práctica que se desarrollará en aula (3 horas semanales) y prácticas en las zonas de producción (durante la semana) por el periodo que dura el curso taller (8 semanas), bajo el concepto de "aprender-haciendo" bajo la orientación y supervisión de un facilitador.

8. FACILITADORES

Profesionales con amplia experiencia y conocimientos de la problemática agropecuaria; la organización y funcionamiento de cadenas agroproductivas; la asesoría y consultoría; y la gerencia empresarial agraria – industrial.

9. EVALUACIÓN

La evaluación de los agricultores participantes en el Curso-Taller se efectuará al inicio, durante, y al finalizar el evento. Se realizará en forma individual y grupal, a través de pruebas escritas, intervenciones y participación en las sesiones de capacitación; y elaboración de trabajos grupales.

10. CERTIFICACIÓN

Al finalizar el evento, se otorgaran certificados de participación y aprobación del Curso-Taller expedidos por el Centro de Servicios para el Desarrollo.

11. ORGANIZACIÓN Y CONDUCCIÓN ACADÉMICA.

Estará a cargo del Centro de Servicios para el Desarrollo-CSD, con la colaboración de la APAVHSIP

CURSO TALLER: "CADENAS AGROPRODUCTIVAS PARA LIDERES AGRARIOS DEL VALLE HUAURA"
 23 ABRIL – 18 JUNIO 2003

FICHA ANALÍTICA

| TEMA | FECHA | | EXPOSITOR | PROCESO DIDACTICO | SEPARATAS | MEDIOS Y MATERIALES |
|---|----------|---------------|-----------|-------------------------------------|--|---------------------|
| | DIA | HORA | | | | |
| 1. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL AGRO EN EL VALLE HUAURA | 23 ABRIL | 3:00 á 6:00pm | CSD | EXPOSICIÓN-TALLER GRUPOS DE TRABAJO | "DIAGNOSTICO DEL VALLE HUAURA" | |
| 2. DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE | 30 ABRIL | 3:00 á 4:15pm | IICA | EXPOSICIÓN-DIÁLOGO TALLER | "DESARROLLO RURAL Y CADENAS PRODUCTIVAS" | |
| 3. CADENAS PRODUCTIVAS Y COMPETITIVIDAD | 30 ABRIL | 4:30 á 6:00pm | IICA | EXPOSICIÓN-DIÁLOGO TALLER | | |
| 4. CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ-AVICULTURA-HUAURA | | | | | | |

CURSO TALLER: "CADENAS AGROPRODUCTIVAS PARA LIDERES AGRARIOS EN EL VALLE HUAURA"

MODULOS PEDAGÓGICOS

1. DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE CON VISIÓN TERRITORIAL

1.1. Cambios en el Entorno.

- Globalización de la Economía.
- Apertura de los mercados agrícolas.
- Subsidios agrícolas.
- Mercado agrícola: Organización de la producción y asignación de recursos.
- Descentralización.

1.2. Enfoque : Desarrollo Rural con visión territorial.

Sostenible: Equidad, Competitividad, Sostenibilidad.

2. CADENAS AGROPRODUCTIVAS Y COMPETITIVIDAD

- Desafíos para las Cadenas Agroproductivas en el Siglo XXI.
- Qué es una Cadena productiva ó agroalimentaria.
- Estilos de Cadenas Agroproductivas.
- Competitividad y acuerdos de competitividad.
- Análisis integral de una cadena.
- Plan de acción.

3. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL AGRO EN EL VALLE HUAURA.

3.1. Antecedentes Históricos del agro en el Valle

3.2. La estructura productiva agropecuaria: Principales cultivos y crianzas: situación y perspectivas.

3.3. Los principales encadenamientos económicos a partir de la producción agropecuaria: valor agregado y excedentes.

3.4. El manejo de los recursos y la gestión del territorio.

3.5. Los aspectos socio-culturales y políticos.

3.6. institucionalidad agraria y vigencia de la ciudadanía en el campo.

4. CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ-AVICULTURA EN EL VALLE HUAURA.

4.1. Antecedentes:

- Plan estratégico de la APAVHSIP: Campañas 2001, 2002; 2002 - 2003.
- Proyecto "Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz-Avicultura en el valle de Huaura"

4.2. Diagnóstico Competitivo:

4.2.1. Entorno Internacional: Maíz-Avicultura

- Producción Mundial: exportaciones e importaciones.
- Producción en América Latina y la CAN.
- Las proyecciones de las demanda.
- Tendencias de los precios y formación de precios a nivel interno
- Principales acuerdos y subsidios agrícolas.

4.2.2. Entorno Nacional: S.A.A. Maíz-Avicultura

- Producción nacional e importaciones

- Demanda, calidad del producto
- Precios y mercados
- Distribución geográfica de la producción nacional de maíz y de la demanda regional.
- Generación de empleo
- Política arancelaria
- Políticas del sector agrario.
- Instituciones públicas y privadas

Nivel Local: Valle Huaura

4.2.3. Producción de Maíz y agricultores en el Valle Huaura

- Producción y Agricultores:
 - Superficie sembrada y cosechada.
 - Producción y rendimientos.
 - Precios en chacra.
 - Agricultores de maíz: individuales y asociados.
- Identificación y análisis del proceso técnico.
 - Preparación de tierra
 - Siembra, manejo del cultivo, cosecha, post cosecha
- Tipificación de productores: Eficiencia técnica y económica.
- Acciones y políticas para el mejoramiento competitivo del cultivo

4.2.4. La Industria Avícola

- Mercado avícola nacional y regional: producción y consumo.
- Principales empresas y localización
- Capacidad instalada
- Proceso técnico, requerimientos y calidad de maíz.
- Tipos de integración
- Presencia de la industria en la Región.
- Aporte a la generación de empleo y al desarrollo regional

4.2.5. Financiamiento

- Volumen de crédito destinado al agro
- Productos financieros "para el Agro"
- Políticos: Monto, plazos, interese, garantías
- Créditos para agricultores organizados en cadenas productivas

4.2.6. Comercialización

- Principales intermediarios
- Participación en la comercialización de maíz volumen (t) y valor.
- Zonas de compra y destino del producto
- Problemas con la calidad del maíz que compra
- Forma de compra, servicios de comercialización, forma de pago
- Financiamiento de la campaña
- Problemas y soluciones

4.2.7. Tributación

- Régimen tributario para la agricultura
- Exoneraciones tributarias
- Problemas y soluciones

4.3. El Plan Estratégico de la Cadena a Nivel de Valle:

- 4.3.1. *Visión de futuro de la Cadena*
- 4.3.2. *Análisis FODA*
- 4.3.3. *Objetivos estratégicos*
- 4.3.4. *Plan de acción*

5. LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES AGRICOLAS Y LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA CADENA

5.1. La Gestión Empresarial de la Producción y Comercialización del Maíz.

- CORPAGRO y el PROCAD
- La campaña 2003/2004
- La planificación de la producción, el financiamiento, la logística del abastecimiento de insumos y los servicios de asistencia técnica y capacitación e difusión, el desarrollo de la producción y la comercialización
- Eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.

5.2. El Plan de Acción para apoyar la Campaña de Maíz: 2003-2004 .

- La organización de bases: funciones y responsabilidades
- El liderazgo rural para la campaña agrícola
- El plan de acción 2003/2004.

CURSO TALLER: "GESTION EMPRESARIAL A NIVEL DE PARCELA"

12. PRESENTACIÓN:

En el valle Huaura se viene llevando a cabo desde hace dos años una importante experiencia de la Cadena Agroproductiva maíz-avicultura, con una activa participación de los agricultores organizados y agentes económicos e institucionales, a través de un mecanismo de diálogo y acción (Mesa de concertación) que está en proceso de institucionalización.

El **Centro de Servicios para el Desarrollo** CSD, asociación privada sin fines de lucro viene ejecutando el Proyecto "Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz-Avicultura en el valle Huaura", que cuenta con la colaboración del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA, y la Asociación de Productores Agrarios del Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico-APAVHSIP; y el cofinanciamiento de INCAGRO- Proyecto especial del MINAG.

Uno de los problemas importantes que afecta la competitividad y rentabilidad del agro en el valle Huaura está referido a deficiencias en la gestión empresarial de las pequeñas empresas.

El pequeño agricultor, en términos generales, no tiene una práctica como empresario. Existe un desconocimiento de principios y herramientas de gestión empresarial a nivel de parcela que limitan una administración más eficiente y eficaz de los recursos que poseen y aplican a su actividad productiva.

Producen sin atender las necesidades y requerimientos del mercado. Desconocen el comportamiento de su mercado final, generalmente la visión del proceso comercial llega hasta el intermediario que le compra su producción en chacra.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de agricultores líderes, para mejorar la gestión empresarial a nivel de sus parcela; así como estar en capacidad para efectuar seguimiento y evaluar los resultados de la gestión empresarial asociativa que lleva a cabo la APAVHSIP a través de su empresa de Gerencia, en el marco de la cadena agroproductiva maíz-avicultura en el valle Huaura, el CSD ha programado el Curso Taller sobre "Gestión empresarial a nivel de parcela", que forma parte del Proyecto señalado, de acuerdo a lo siguiente

13. DURACIÓN, LUGAR Y FECHA DE EJECUCIÓN:

- ***El curso taller se llevará a cabo entre el 19 de Junio y el 13 de Agosto 2003.*** Tiene una duración de 08 semanas considerando fases teóricas en aula y fases prácticas en las zonas de producción.
- La fases teóricas en aula tiene una duración total de 24 horas. Se llevarán a cabo en 08 sesiones semanales (una sesión semanal de 03 horas), todos los días miércoles
- ***Fechas de Capacitación en Aula:***

19 y 25 de Junio; 2,9,16, 23 de Julio; 06 y 13 de Agosto del 2003.

Horario: 3:00pm a 6:00pm

- **Lugar:** CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO-CSD

14. OBJETIVOS:

Desarrollar capacidades, habilidades y destrezas de los agricultores participantes para:

- Comprender y aplicar principios y herramientas modernas de gestión empresarial agropecuaria, para la solución de problemas de la administración de sus pequeñas empresas en un ambiente de riesgo e incertidumbre.
- Tomar decisiones adecuadas en los procesos de organización para la producción, financieros, administrativos y de mercadeo de sus pequeñas empresas, en búsqueda de eficiencia , rentabilidad y calidad.
- Participar en el proceso de fijación de objetivos y metas generales y así como en el seguimiento y evaluación de resultados de la gestión empresarial asociativa de la producción agrícola que forma parte de las Cadenas Agroproductivas.
- Difundir los conocimientos adquiridos entre los agricultores de sus zonas de producción.

15. PRODUCTOS

- Lineamientos de un Plan de su pequeña empresa.
- Presupuesto de costos, ingresos y utilidades
- Registros de costos e ingresos y control de existencias
- Recomendaciones sobre Patrón Tecnológico a aplicarse en el maíz
- Objetivos y metas generales para la gestión empresarial asociativa de la actividad productiva de maíz.

16. PARTICIPANTES

50 agricultores líderes de la APAVHSIP de las zonas de producción del valle Huaura, beneficiarios del programa de Crédito-PROCAD ú otros programas de maíz que se ofrecen en la zona; con disponibilidad y compromiso para aplicar y difundir los conocimientos adquiridos.

17. MODULOS DE CAPACITACIÓN

- PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL VALLE HUAURA
- LEGISLACIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA Y TRIBUTACIÓN
- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN EMPRESARIAL AGROPECUARIA
- PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y MERCADEO AGROPECUARIO
- PROCESO TÉCNICO DE PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA
- FINANZAS EN LA EMPRESA AGROPECUARIA
- CONOZCA SUS COSTOS
- CONTROL Y REGISTROS PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA
- GESTIÓN EMPRESARIAL ASOCIATIVA DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA QUE PARTICIPA EN CADENAS AGROPRODUCTIVAS.

18. METODOLOGÍA

Se empleará la metodología activa, mediante la cual se desarrollará capacidades, habilidades y destrezas, siendo el agricultor el constructor de su aprendizaje.

Se utilizarán métodos (exposición, taller, comunicación escrita y audiovisual, grupos de trabajo, lluvia de ideas, prácticas guiadas en las zonas de producción) que permitan su activa participación, de tal manera que se aproveche la experiencia que tienen sobre los temas de discusión.

Se ha estructurado módulos de capacitación con una secuencia gradual y concreta para una integración y refuerzo mutuo entre teoría y práctica que se desarrollará en aula (3 horas semanales) y prácticas en las zonas de producción (durante la semana) por el periodo que dura el curso taller (8 semanas), bajo el concepto de "aprender-haciendo" bajo la orientación y supervisión de un facilitador.

19. FACILITADORES

Profesionales con amplia experiencia y conocimientos de la problemática agropecuaria; la asesoría y consultoría; y la gerencia empresarial agraria – industrial.

20. EVALUACIÓN

La evaluación de los agricultores participantes en el Curso-Taller se efectuará al inicio, durante, y al finalizar el evento. Se realizará en forma individual y grupal, a través de pruebas escritas, intervenciones y participación en las sesiones de capacitación; y elaboración de trabajos grupales.

21. CERTIFICACIÓN

Al finalizar el evento, se otorgarán certificados de participación y aprobación del Curso-Taller expedidos por el Centro de Servicios para el Desarrollo.

22. ORGANIZACIÓN Y CONDUCCIÓN ACADÉMICA.

Estará a cargo del Centro de Servicios para el Desarrollo-CSD, con la colaboración de la APAVHSIP

Proyecto “ Fortalecimiento de la Organización y Operación de la Cadena Agroproductiva Maíz-Avicultura en el valle Huaura”

CURSO TALLER: Gestión Empresarial a Nivel de Parcela”

19 Junio – 06 Agosto 2003

FICHA ANALÍTICA

| TEMA | FECHA | | EXPOSITOR | PROCESO DIDACTICO | SEPARATAS | MEDIOS MATERIALES | Y |
|--|----------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---|--|---|
| | DIA | HORA | | | | | |
| Producción Agropecuaria y Pequeña Empresa en el Valle Huaura | 19 JUNIO | 3:00 á 4:30pm | CSD | Exposición Grupos de trabajo | Diagnóstico del Valle Huaura | Proyector, Multimedia, Pizarra, Plumones, Papelógrafos | |
| Principios Fundamentales de Gestión Empresarial Agropecuaria I. | 19 JUNIO | 4:45 á 6:00pm | | Exposición Grupos de trabajos Taller | Principios de Gestión Empresarial Agropecuaria | | |
| Principios Fundamentales de Gestión Empresarial Agropecuaria II. | 25 JUNIO | 3:00 a 4:30pm | CSD | Exposición Grupos de trabajos Taller | Principios de Gestión Empresarial Agropecuaria | | |
| Legislación de la Pequeña Empresa y Tributación en el Agro. | 25 JUNIO | 4:45 á 6:00pm | COLEGIO CONTADORES PUBLICOS | Exposición Taller | Tributación en el Agro | | |
| Principios fundamentales de Gestión Empresarial Agropecuaria III | 2 JULIO | 3:00 á 6:00pm | CSD | Taller | | | |
| Proceso Técnico de la Producción y Tecnología. | 9 JULIO | 3:00 á 6:00pm | UNALM | Taller Trabajo de grupo | Tecnología del Maíz | | |
| Planificación Empresarial y Mercadeo Agropecuario. | 16 JULIO | 3:00 á 6:00pm | IICA | Taller | Mercadeo Agropecuario Conozca sus costos | | |
| Finanzas en la Empresa Agropecuaria | 23 JULIO 23 JULIO | 3:00 á 4:30pm 4:45 a 6:00pm | CSD | Taller | Financiamiento de la pequeña empresa | | |
| Control y Registros para la gestión de la Empresa Agropecuaria | 06 AGOSTO | 3:00 á 6:00pm | COLEGIO CONTADORES PUBLICOS | Exposición Taller | Control y Registros Cuaderno de Autoevaluación | | |
| Gestión Empresarial Asociativa | 13 AGOSTO | 3:00 á 6:00pm | CORPAGRO IICA-CSD- | Taller | Experiencias en Gestión empresarial Asociativa-CORPAGRO | | |

ANEXO 3

Formato de Evaluación Inicial aplicado en
un evento de capacitación

Taller: Gestión empresarial a nivel de
parcela

PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAIZ-AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA”

CURSO TALLER: “GESTIÓN EMPRESARIAL A NIVEL DE PARCELA”

EVALUACIÓN INICIAL

Con la finalidad de conocer tu opinión sobre el **manejo de su pequeña empresa agrícola** te solicitamos que leas con detenimiento las posibles respuestas de cada pregunta.

Respóndela con mucha sinceridad y marca con un aspa (x) la respuesta que consideres correcta:

1. Se informa usted sobre las características y exigencias del producto agrícola que demandan sus clientes?
Si () No ()
2. Se informa usted previamente sobre los precios que se están pagando en chacra?
Si () No ()
3. Se informa usted sobre lo que acontece en el mundo externo a su parcela ?
Si () No ()
4. Conoce usted hacia dónde se destinan sus productos que vende?
Si () No ()
5. En la compra de sus insumos y servicios que necesita su actividad productiva:
Busca los mejores proveedores? Si () No ()
Conoce los precios de la competencia? Si () No ()
Lleva registros de sus compras? Si () No ()
6. Lleva usted registros de sus costos?
Si () No ()
7. Conoce usted sus costos reales?
Si () No ()
8. Lleva usted registros de la producción que alcanzó en cada campaña?
Si () No ()
9. Lleva usted registros de sus ventas de sus productos y los ingresos que recibe por ellos?
Si () No ()
10. Conoce usted las utilidades o pérdidas que obtiene en cada campaña?
Si () No ()
11. Lleva usted registros y controla sus inventarios de insumos y productos?
Si () No ()

12. Conoce usted qué tributos debe pagar por la actividad productiva que desarrolla?
Si () No ()
13. Lleva usted registros y conoce cuánto dinero debe pagar por sus compras y en qué fechas lo debe hacer?
Si () No ()
14. Lleva usted registros y conoce cuánto dinero le deben pagar por la venta de sus productos y cuándo le habrán de cancelar?
Si () No ()
15. Elabora usted un plan y presupuesto para cada campaña agrícola que efectúa?
Si () No ()
16. Usted organiza, dirige y supervisa el trabajo del personal en su parcela?
Si () No ()
17. Está usted dispuesto a difundir lo que aprende entre sus compañeros productores?
Sí () No ()

18. Qué expectativa tiene usted del curso?

19. Qué temas de los programados te interesa más?

FECHA : 19 Junio 2003

Nombre : _____

Firma : _____

ANEXO 3

Formato de Evaluación Inicial aplicado en
un evento de capacitación

Taller: Gestión empresarial a nivel de
parcela

PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAIZ-AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA”

CURSO TALLER: “GESTIÓN EMPRESARIAL A NIVEL DE PARCELA”



Juan:
Ya tienes tu cuaderno de evaluación

CUADERNO DE AUTO EVALUACIÓN



Si, y lo estoy revisando, está muy interesante.

Panamericana Norte Km. 159 Mazo Vegueta Lima – Perú
Telf. (511)2377136 - 2377089 e-mail: ong_csd@terra.com.pe terra.com.pe

No te olvides, amigo productor, qué es importante saber cómo estas asimilando los diferentes temas expuestos en el curso taller de "Gestión Empresarial" que vienes asistiendo, por eso revisa bien tus separatas y escribe tus respuestas a las interrogantes planteadas:

1. Qué se llama PBI agropecuario?

.....
.....
.....

2. Cuántas explotaciones agrarias existen en el valle Huaura, marca con una aspa " x "

10,000 ()

7,029 ()

20,000 ()

1. Señale cuatro características del valle Huaura

.....
.....
.....

4. Señale los principales circuitos económicos del valle?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

5. Señale cuatro ideas para un modelo de desarrollo competitivo en el agro

.....
.....
.....
.....

6. Qué entendemos por competitividad?

.....
.....
.....
.....

7. Qué influye en lograr la competitividad?

.....
.....
.....
.....

8. Qué es lo que genera ventajas competitivas?

.....
.....
.....
.....

9. Qué podemos entender como una empresa agropecuaria?

.....
.....
.....

10. Qué es la administración empresarial?

.....
.....
.....

11. Cómo llamamos a la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las empresas a alcanzar sus metas?, marque

Presidente () Administrador () Capataz ()

12. Qué diferencias encontramos entre el empresario tradicional y el empresario moderno?

.....
.....
.....

13. El empresario agropecuario cómo debe afrontar esta nueva realidad?

.....
.....
.....

14. Cuáles son las áreas de la empresa sobre las que actúa la administración de empresas agropecuarias?

.....
.....
.....

15.Cuál es el proceso de la toma de decisiones en nuestra empresa agropecuaria?

.....
.....
.....

16. Cómo podemos reducir los riesgos en nuestra empresa agropecuaria?

.....
.....
.....

17. Cuáles son los principales beneficios del Decreto Legislativo 815 “Ley de promoción del sector agropecuario” para los productores?

.....
.....
.....

18. A qué llamamos trabajador agrícola?

.....
.....
.....

19. Que tipo de prestaciones recibimos en el seguro de salud agrario?

.....
.....
.....
.....

20. Quienes son los beneficiarios del seguro de salud agrario?

.....
.....
.....
.....

21. Según su criterio, cuál es la mejor época para el sembrío de maíz en el valle Huaura? Marque con una aspa "x".

- a) Mayo, Junio, Julio, Agosto ()
- b) Octubre, Nov. Dic. Enero ()
- c) Febrero, Marzo, Abril, Set. ()

22. Qué aspectos influyen en la adaptación de los híbridos de maíz en el valle de Huaura?

.....
.....
.....

23. Cuál es el concepto actual de Mercado?

.....
.....
.....
.....

24. Qué significa estar orientado al Mercado?

.....
.....
.....
.....

25. Qué es la planificación empresarial?

.....
.....
.....
.....

26. Cuáles son las fases de la Planificación empresarial?

.....
.....
.....
.....

27. Señale cuáles son los principales problemas que tiene su pequeña empresa?

.....
.....
.....
.....

28. Indique y escriba los objetivos que pretende alcanzar su pequeña empresa, en la presente campaña?

.....
.....
.....

29. Señale qué camino seguirá y las principales acciones que tomará para lograr los objetivos?
.....
.....
.....

30. Elabore un presupuesto de costos del cultivo que llevará o lleva a cabo en la presente campaña?
.....
.....
.....
.....

31. A qué llamamos finanzas?
.....
.....
.....

32. Cuáles son las actividades financieras que llevamos a cabo en nuestra pequeña empresa?
.....
.....
.....

33. Qué se detalla en el Flujo de Caja?
.....
.....
.....

34. Qué refleja un Balance de situación y cuáles son sus principales cuentas?
.....
.....
.....

Nombres y Apellidos:

Firma:

Zona de Producción:

Fecha:.....

ANEXO 5

Encuesta aplicada para identificar y
caracterizar medios de
comunicación que utilizan los productores
para informarse

CENTRO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO-CSD

PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAIZ-AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA

ENCUESTA SOBRE MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE PREFIEREN LOS AGRICULTORES DEL VALLE DE HUAURA

Buenas tardes amigo, molestamos su atención para conocer su opinión sobre lo siguiente:

1. ¿Qué medio de comunicación utilizan para estar informados de los acontecimiento que ocurren en su zona o región?

Radio TV Periódico Otros

2. ¿Sintoniza con mayor frecuencia algún canal de TV?
Si No Cúal?

3. ¿Sintoniza con mayor frecuencia alguna estación de radio?
Si No Cual?

4. ¿Escucha algún programa radial de información del agro?
Si No Cual?

5. En el caso de que su respuesta haya sido, **SI**? Conteste
- ¿Cómo se llama el Programa?
.....
 - ¿ Por qué Emisora Radial lo escucha?
.....
 - ¿ En qué días de la semana?
.....
 - ¿ A qué hora?
.....
 - ¿ Qué temas son los que más le interesan?
.....
.....

6. En el caso de que su respuesta haya sido, **NO**? Conteste
- Le gustaría escuchar un programa radial con información del agro del valle, y del país por alguna **emisora radial de la zona**?

Si No

- ¿ A través de que emisora radial le gustaría escucharlo?
.....
- ¿ En que días de la semana lo preferiría?
.....
- ¿ En que horario le sería más conveniente?
.....
- ¿ Que temas serias de su mayor interés?
.....
.....

7. Identificación del entrevistado

- Nombre y Apellidos:

- Lugar de nacimiento

Distrito

Provincia

Dpto

- Edad Sexo M F

- Nivel Educativo:

Primaria Completa Primaria Incompleta

Secundaria Completa Secundaria Incompleta

Superior Superior Incompleta

Otro Cuál

- Zona (lugar) de producción de la que viene?

.....

- Principal actividad económica que desempeña?

Agricultura Ganadería

Servicios Otros
Especifique

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

FECHA:.....

LUGAR:

ANEXO 6

Muestra de Boletines
“AGRO-HUAURA”

CADENA AGRO - HUAURA

Órgano de Difusión Mensual de la Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura - Sayan - Irrigaciones y Peñico

APAVHSIP
AGOSTO 30-02

N° 01



Alianzas estratégicas, un aporte para el desarrollo del Agro

CON EL AUSPICIO DEL **CSD** Centro de Servicios para el Desarrollo

PROYECTO
"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ - AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA"



CADENA AGRO - HUAURA

Órgano de Difusión Mensual de la Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura - Sayan - Irrigaciones y Peñico

APAVHSIP
ENERO - MARZO 30-01

N° 06



Alianzas estratégicas, un aporte para el desarrollo del Agro

CON EL AUSPICIO DEL **CSD** Centro de Servicios para el Desarrollo

PROYECTO
"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ - AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA"



CADENA AGRO - HUAURA

Órgano de Difusión Mensual de la Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura - Sayan - Irrigaciones y Peñico

APAVHSIP
OCTUBRE 30

N° 03



Alianzas estratégicas, un aporte para el desarrollo del Agro

CON EL AUSPICIO DEL **CSD** Centro de Servicios para el Desarrollo

PROYECTO
"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ - AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA"



CADENA AGRO - HUAURA

Órgano de Difusión Mensual de la Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura - Sayan - Irrigaciones y Peñico

APAVHSIP
SEPTIEMBRE 30-02

N° 02



Alianzas estratégicas, un aporte para el desarrollo del Agro

CON EL AUSPICIO DEL **CSD** Centro de Servicios para el Desarrollo

PROYECTO
"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ - AVICULTURA EN EL VALLE DE HUAURA"



**CADENA
AGRO - HUAURA**

Órgano de Difusión Mensual de la
Asociación Provincial de Productores Agrarios
Valle Huaura - Sayan - Irrigaciones y Peñico

APAVHSIP
DICIEMBRE 30-02. N° 05



NUESTROS DIRIGENTES REUNIDOS CON LOS FUNCIONARIOS
DEL BANCO MUNDIAL E INCAGRO

CON EL AUSPICIO
DEL **CSD** Centro de Servicios para el Desarrollo

PROYECTO
"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN
DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ - AVICULTURA
EN EL VALLE DE HUAURA"

IICA   

**CADENA
AGRO - HUAURA**

Órgano de Difusión Mensual de la
Asociación Provincial de Productores Agrarios
Valle Huaura - Sayan - Irrigaciones y Peñico

APAVHSIP
NOVIEMBRE 02. N° 04



FIRMA DE CONVENIO CADENA - MANGO
REPLICA DE EXPERIENCIAS

CON EL AUSPICIO
DEL **CSD** Centro de Servicios para el Desarrollo

PROYECTO
"FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN
DE LA CADENA AGROPRODUCTIVA MAÍZ - AVICULTURA
EN EL VALLE DE HUAURA"

IICA   

ANEXO 7

Material de Promoción y Difusión del
Programa de Crédito Administrativo

PROCAD

- APAVHISP
- CORPAGRO SAC

MODALIDAD DE TRABAJO

- Cultivos por contrato.
- Cadena Productiva Local, Regional y Nacional
- Contrato de Venta de cosecha a futuro

REQUISITOS (SEGÚN EL CASO)

- Copia legalizada del Título de Propiedad.
- Certificado negativo de gravamen original.
- Copia literal de dominio
- Copia L.E./D.N.I. Del propietario y cónyuge.
- Certificado de prenda agrícola.
- Copia simple de autovalúo.
- Copia simple del plano del terreno o croquis.
- Documento de deuda y/o conciliación.
- Firma de carta poder.
- Solicitud, declaración jurada y contrato.

INFORMES E INSCRIPCIONES:

- HUAURA : PERALVILLO N° 3300 SANTA MARIA, TEL.F.: 232-1296 TELEFAX: 239-4753.
- BARRANCA : CALLE Victor Raúl Haya de la Torre 177. Tel.f.: 235-3867

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

CONSEJO DIRECTIVO APAVSIP

Presidentes: **Callizo Elias V.** - Desagravio
 Vice-Presidentes: **José Rufin Manduca** - San Marcos-Humayo

DIRECCIONES:
Manuelín Walter Toledo - Vicosuaura
José Carlos Abad - Peñico
Silva Sánchez Yosteyo - Paríolo-La Tablada
Edgardo Lantieri González - Caldera-Humayo
Alberto Ponce Yulo - Pimayaca-Vilqueña

CORPORACIÓN AGRONEGOCIOS RIO HUAURA S.A.C. DIRECTORIO

Callizo Elias V. - Presidente Directorio APVAGP
Edgardo Lantieri G. - APVAGP
Luis Castillo Polo - I.E.S.-D.K.
Berito Monique A. - Corporación Northic
César Galván M. - Director General, Corporación Northic

ORGANO DE CONTROL

Presidentes: **Marta Rodríguez** - Chocoma
 VicePresidentes: **Maldonado Salgado E.** - El Sol
 Secretarías: **Pedro Ruíz** - Vicosuaura
Nicolás Álvarez E. - Puyo Chico
Sushero Bolo I. - Pampa de Arenas

STAF ESPECIALIZADO:

Ing. **Hedón Larrea Lara** - Comercio Internacional
 Dr. **Fredy Estanescu Sotomayor** - Derecho Agrario
 C.R.C. **Wlfrido Paredes Méndez** - Auditoría
 Ing. **Mónica Rodríguez Belmonte** - Agronomía
 Ing. **Adrián Aguirre Gómez** - Agronomía
 Ing. **Pedro Insuper Alvarez** - Agronomía
 Ing. **Adolfo Elias Morales** - Agronomía
 Lic. **Concepción García** - Administración
 Lic. **Mario Lara Contreras** - Profesor
 Lic. **Isa Cabello** - Informática

ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE PRODUCTORES AGRARIOS VALLE HUAYRA SAYÁN IRRIGACIONES Y PEÑICO



Promueve:

EL PROCAD

PROGRAMA DE CRÉDITO ADMINISTRADO II CAMPAÑA AGRICOLA (JULIO 2002 - JULIO 2003)



- Cultivo y Comercialización del Maíz Amarillo duro en las provincias de Barranca, Huaura y Huaral.
- Explotación de Ganado Vacuno Lechero.

OPERADOR:

LA EMPRESA DE GERENCIA Y SERVICIOS ESPECIALIZADOS CORPORACIÓN DE AGRONEGOCIOS RIO HUAURA S.A.C.



Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle Huaura Sayán Irrigaciones y Peñico

La Asociación tiene la MISION de desarrollar actividades de Promoción agropecuaria en: organización, capacitación, concertación, comunicación, imagen y defensa, así como actividades empresariales de: comercialización, servicio de gestión agropecuaria, información, investigación y de financiamiento; promoviendo una propuesta alternativa de desarrollo agropecuario sostenible y sustentable de los pequeños y medianos productores de base, en empresas agropecuarias en la cuenca y la región, en armonía con el interés nacional.

Corporación de Agronegocios Río Huaura

Es una empresa de gerencia y de servicios especializados impulsado por la Corporación Nort Chilo S.A.C.; el Instituto de Educación Rural - Diócesis de Huacho y la Asociación Provincial de Productores Agrarios Valle Huaura-Sayán, Irrigaciones y Peñico; con el propósito de gerenciar en forma especializada las actividades empresariales operando el Programa de Crédito Administrado-PROCAD.

PROGRAMA DE CRÉDITO ADMINISTRADO PROCAD

A. CULTIVO DE MAIZ AMARILLO DURO

- Semilla.
- Abono Orgánico
- Fertilizantes
- Plaguicidas
- Adelanto de cosecha
- Comercialización de Productos

B. EXPLOTACIÓN DE GANADO VACUNO LECHERO.

- Cabezas de ganado Vacuno.
- Alimentación.
- Infraestructura y Equipos.
- Comercialización de la producción.

C. SERVICIOS DE SOSTENIMIENTO DE LA RENTABILIDAD

- Asistencia técnica agronómica
- Supervisión.
- Capacitación y organización de campos demostrativos.
- Administración: Legal, tributario y Contable.
- Gerencia económico-financiero.

OBJETIVOS DE LA II CAMPAÑA AGRICOLA (JULIO 2002 - JULIO 2003)

- Ejecución del financiamiento de la campaña agrícola del cultivo del Maíz Amarillo Duro en las provincias de:
 - Barranca.
 - Huaura.
 - Huaral.
- Instalación de Miniplanta Lechera de 2000 Cabezas de ganado vacuno lechero con la modalidad de Productor ganadero organizados.
- Implementación y Desarrollo del plan piloto de la unidad económica Empresarial de Base, en la Empresa Cooperativa Agraria Desagravio.
- Implementación y Desarrollo del Programa Piloto de Ingresos Complementarios, para los pequeños productores agropecuarios organizados.

“UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO AGROPECUARIO EN DESARROLLO DE LOS PRODUCTORES PARA LA CUENCA Y LA REGION.”

QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES DE BASE EN CADENAS PRODUCTIVAS DE LA CUENCA DE HUAURA Y CADENA PRODUCTIVA NACIONAL

ANEXO 8

**Modelo de Contrato de
Compra – Venta de
Maíz Amarillo Duro**

CONTRATO DE COMPRA DE MAÍZ AMARILLO DURO

Conste por el presente contrato de compra de Maíz Amarillo Duro, que celebran, de una parte la Asociación Provincial de Productores Agrarios del Valle de Huaura-Sayán Irrigaciones y Peñico, representado por su Presidente el Sr. Calixto Elías Valverde con DNI 08535387, domicilio en Peralvillo 3300 Distrito y Provincia de Huaura, a quien en adelante se le denominará LA ASOCIACIÓN; y de otra parte AVÍCOLA REDONDOS, representado por su Gerente General Sr. Alberto Valderrama con domicilio legal en Jirón General Borgoña N°250, Distrito de Miraflores, Provincia y Departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA EMPRESA AVICOLA y la Empresa CORPORACION DE AGRONEGOCIOS RIO HUAURA SAC, representado por su Gerente Genral Sr. Inge. César Galván Maldonado, con domicilio legal en Peralvillo 3300, Distrito y Provincia de Huaura, a quién en adelante se le denominará LA CORPORACION; en los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES:

1. **PRIMERO: LA ASOCIACIÓN**, es una institución de carácter civil, sin fines de lucro, representante de los productores que cultivan el Maíz Amarillo duro. Para el cumplimiento del presente compromiso, contrata los servicios de la Empresa **CORPORACION DE AGRONEGOCIOS RIO HUAURA SAC**, que es una entidad privada inscrita en Registro Públicos, especializada en gerencia de créditos, servicios productivos y de comercialización; para llevar adelante un proyecto de siembra y manejo tecnificado de Soya. Este proyecto tiene como objetivo en su etapa inicial la siembra de 1425 hectáreas, debiéndose sembrar en los próximos cuatro meses un total de 3,000 hectáreas en el Valle de Huaura. La siembra a realizarse estima producir durante el primer año 24,000 toneladas métricas de Maíz de primera.
2. **SEGUNDO: LA EMPRESA AVÍCOLA** es una persona jurídica de carácter privado cuyo objetivo social en la explotación avícola, encargada de la producción y comercialización de pollos de carne a nivel nacional y de exportación.
3. **TERCERO: LA CORPORACIÓN**, es una persona jurídica de carácter privado cuyo objetivo social es la gerencia de créditos, servicios productivos y de comercialización..
4. **CUARTO:** Por el presente contrato **LA ASOCIACIÓN** se obliga a abastecer de Soya con la totalidad de la cosecha que produzca al proyecto mencionado en la cláusula prima a **LA EMPRESA AVICOLA**.

OBLIGACIONES DE LOS CONTRATANTES

5. **QUINTO: LA ASOCIACIÓN** se compromete a lo siguiente:
 - a. Cumplir con el cronograma de siembras y cosechas de Maíz Amarillo Duro establecido entre las partes, el mismo que se presenta en el Anexo N° 01 y que forma parte del presente contrato; con el fin, tomarán las previsiones necesarias para que los estimados de producción y

rendimientos estén acordes con el nivel tecnológico establecido y concertado con el comprador.

- b. Contratar la instalación del cultivo de Maíz Amarillo Duro, con los productores de la provincia de Tumbes.
- c. Ejecutar el programa de administración de crédito a los productores que cultivan soya, en insumos, maquinaria y mano de obra.
- d. Supervisar y controlar el cumplimiento de la ejecución de las siembras, labores culturales y cosechas, de acuerdo al cronograma establecido.
- e. Acopiar la producción de los productores seleccionados para el presente proyecto, para ejecutar las labores de post cosecha.
- f. Contratar a las empresas prestadoras de servicios de desgrane, mano de obra y transporte, para el manejo post cosecha.
- g. Supervisar y controlar las labores de post cosecha de desgrane, estiba y transporte.
- h. Hacer las coordinaciones con los productores para recibir la visita a los campos de cultivo por los compradores finales del Maíz Amarillo Duro, para una inspección y evaluación de rutina de compra.
- i. Entrega oportuna del Maíz Amarillo Duro, de acuerdo al cronograma y las características establecidas
 - Humedad máxima 14.5%
 - Granos quebrados máximo 3.5%
 - Granos dañados máximo 5.0%
 - Materia extraña máxima 1.0%
 - Afloxitoxina 20 PPB
- j. Elaborar el informe de liquidación de cocea y conciliar con las liquidaciones de compra del producto para su pago final

6. **SEXTO: LA EMPRESA AVÍCOLA**, se compromete a:

- a. A comprar la producción de Maíz Amarillo Duro, de acuerdo al cronograma de entregas establecido y concertado.
- b. A respetar el precio de venta fijado de común acuerdo por las partes, el cual será el resultado de cálculo del promedio de los precios FOB del Maíz Amarillo Duro nacionalizado de los siete días inmediato anteriores al de la fecha de la entrega del producto establecida en el Anexo N°02, se considera puesto en planta de la empresa. Este precio no incluye el Impuesto General a las Ventas, el mismo que será asumido por **LA EMPRESA AVICOLA**.
- c. A pagar el valor del Maíz Amarillo Duro una vez que **LA CORPORACIÓN** haya emitido la correspondiente factura, la misma que será cancelada por **LA EMPRESA AVICOLA**, en un plazo de siete (07) días calendario. De no efectuar el pago en la fecha pactada **LA EMPRESA AVICOLA** reconocerá a **LA CORPORACIÓN** los intereses bancarios correspondientes.
- d. A realizar las coordinaciones con los miembros de la alianza estratégica para el financiamiento de la campaña Avícola del Maíz Amarillo Duro.
- e. A conciliar la pre-liquidación elaborado para las entregas del Maíz Amarillo Duro, en la que se verificará el cumplimiento de las normas de calidad pactadas a los que se hace referencia en el inciso i) del numeral quinto del presente contrato.

7. **SEPTIMO:** Ninguna de las partes contratantes podrá ceder a terceros su posición contractual dentro de este acuerdo sin el expreso consentimiento de la otra parte, en caso de aceptarse la cesión, el tercero respetará las obligaciones nacidas en el contrato.
8. **OCTAVO:** El presente contrato tendrá una duración de un año calendario contados a partir de su firma, pudiendo renovarse si las partes crean conveniente, mediante adendum.
9. **NOVENO:** En el caso negado que surgieran desavenencias, litigios o controversias que pudieran derivarse de este contrato, su interpretación, alcances y consecuencias, incluidas la de su nulidad o invalidez que no pudieran solucionarse por la negociación directa entre los contratantes, estas deberán ser necesariamente sometidas a un proceso previo de mediación o conciliación, y si no se llegará a una solución, y si no se llegará a una solución aceptable a las partes en conflicto, dichas desavenencias, litigios y controversias, deberán ser resueltas de manera definitiva mediante el laudo arbitral de conciencia definitivo e inapelable de un Tribunal conformado por tres árbitros que serán designados conforme al reglamento del Centro de Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima. El arbitraje será de derecho y se realizará de acuerdo a las reglas del referido reglamento.

En Huaura, a los treinta y un días del mes de Mayo del año dos mil uno.