



Catálogo de iniciativas públicas
para favorecer el desarrollo de
los agronegocios y la agregación
de valor en países referentes de
América Latina

PROGRAMA DE AGRONEGOCIOS
Y COMERCIALIZACIÓN

2013



PROGRAMA DE AGRONEGOCIOS
Y COMERCIALIZACIÓN

Catálogo de iniciativas públicas
para favorecer el desarrollo de
los agronegocios y la agregación
de valor en países referentes de
América Latina

Carmen Lucía Jaramillo,
Hernando Riveros

2013

TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	5
Introducción	7
Sección 1. Compendio de prácticas por categoría	9
Categoría 1 Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado...	11
Categoría 2 Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios	13
Categoría 3 Mecanismos de financiamiento	14
Categoría 4 Instancias de coordinación interinstitucional	15
Sección 2. Descripción de las iniciativas	17
Ficha 1. Centrales de Abastecimiento de Productos Agrícolas.....	19
Ficha 2. Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar (PAA).....	21
Ficha 3. Red Brasil Rural.....	25
Ficha 4. Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar.....	27
Ficha 5. Apoyo a la agricultura familiar con mecanismos de segmentación de usuarios	31
Ficha 6. Gestión de calidad y diferenciación de alimentos con estrategias de operación a nivel territorial.....	37
Ficha 7. Promoción del conocimiento práctico entre pares para el mejoramiento de los negocios	41
Ficha 8. Estrategia de formación de implementadores locales del PROCAL II	45
Ficha 9. Mecanismos de evaluación de propuestas a cofinanciar: Estudios de preinversión	49
Ficha 10. Iniciativas de Desarrollo de <i>Clusters</i>	53

Ficha 11.	Programa de Turismo Rural	57
Ficha 12.	Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen	61
Ficha 13.	Sello “Alimentos Argentinos”	65
Ficha 14.	Fondo Nacional de Garantías (FONAGA)	69
Ficha 15.	Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural (FIPP)	71
Ficha 16.	Financiamiento para favorecer la articulación con sectores comerciales e industriales	75
Ficha 17.	Fondos rotatorios para la reinversión de recursos no reembolsables	79
Ficha 18.	Coordinación General de las Cámaras de Agronegocios (CGAC) ...	83
Ficha 19.	Mecanismos de liderazgo y coordinación entre el nivel central y los territorios	87
Ficha 20.	Comités Regionales de Evaluación y Asignación de Recursos (CREAR)	91

PRESENTACIÓN

Como parte del proyecto hemisférico “Promoción de instrumentos de política y buenas prácticas para apoyar la agregación de valor a los productos de origen agropecuario”, el Programa de Agronegocios (PAC) del IICA, en alianza con la Unidad de Infraestructura y Agroindustria de la FAO han realizado una serie de estudios en aquellas dependencias de los ministerios de agricultura de las Américas que buscan contribuir al desarrollo de los agronegocios, con especial énfasis en aquellos focalizados en el facilitamiento del acceso a los mercados a los productos de la pequeña y mediana agricultura y en la agregación de valor a los productos de origen agropecuario. Así, tras un primer estudio de carácter general, se procedió a analizar la situación en detalle en nueve países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. El estudio “Mandatos institucionales para el desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe: mecanismos e instrumentos de política”, producto del primero de los trabajos, se encuentra disponible en la página web del IICA; los estudios de caso detallados por países, así como el integral se encuentran en proceso de edición y próximamente estarán disponibles en las páginas web de la FAO y el IICA.

Los resultados de esos trabajos, validados por funcionarios y especialistas de los países considerados, muestran dos facetas. Por una parte se observa:

- El empleo de instrumentos innovadores y la aplicación de buenas prácticas de gestión

que pueden servir de referencia para otros países y contribuir a solucionar algunos de los problemas identificados en ellos.

Y por otra:

- Debilidades en cuanto a coordinación y liderazgo, aplicación de políticas y calidad del recurso humano (formación deficiente, poco personal, rotación alta, poco presupuesto), lo cual disminuye la capacidad operativa de algunas de las instancias estudiadas.

A partir de estos hallazgos, se elaboró este catálogo de iniciativas públicas para favorecer el desarrollo de los agronegocios y la agregación de valor en países referentes de América Latina, tomando como referencia experiencias de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Se espera que el catálogo, que no tiene la pretensión de cubrir toda la oferta y la experiencia existente en la región y que por el contrario está concebido para estar permanentemente complementado y actualizado, además de servir para socializar y difundir las prácticas observadas, promueva el establecimiento de programas de cooperación horizontal entre los países de la región y la formulación de proyectos de fortalecimiento institucional en cada uno de ellos.

Miguel García Winder
*Gerente Programa Agronegocios
y Comercialización
IICA*

INTRODUCCIÓN

Este catálogo presenta una serie de iniciativas o planteamientos por medio de los cuales los ministerios de agricultura de cinco países de América Latina implementan sus políticas públicas y ofrecen servicios de financiamiento, capacitación, información y asistencia técnica, con el fin de facilitar la vinculación de la agricultura familiar a los mercados y de apoyar los agronegocios y la agregación de valor a los productos de origen agropecuario.

Las políticas públicas, desde una perspectiva amplia, pueden definirse como los diversos cursos de acción, en términos de estrategias o secuencias de decisiones encadenadas entre sí, que procuran subsanar determinados problemas públicos; mediante su implementación, la institucionalidad pública procura obtener los productos y resultados esperados con su aplicación. En este sentido, cabe destacar que la creatividad e innovación son aspectos claves para diseñar instrumentos de política que se adapten a la cultura política, la institucionalidad agropecuaria y la dinámica de los actores a los que están dirigidos.

Para efectos del presente catálogo, que incluye experiencias de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, registradas en 2012, se hace una categorización según los propósitos

que se quieren lograr con la aplicación de los instrumentos:

- Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores a los mercados
- Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios
- Mecanismos de financiamiento
- Instancias de coordinación interinstitucional

La información se presenta en forma de “fichas” en dos secciones: en la primera, las experiencias se muestran a modo de resumen, por categoría, y en la segunda, se explican en detalle (el lector puede presionar el hipervínculo que aparece en la sección I y pasar directamente a su lectura completa en la sección II).

Cada ficha incluye:

- El nombre de la iniciativa
- La categoría en la que fue clasificada
- El país donde se implementa
- La institución o instituciones que participan en su implementación
- Una descripción general
- Exigencias para su funcionamiento (financieras, de recursos humanos, políticas e institucionales)¹
- Los alcances de su aplicación
- Los desafíos para su adaptación

1. Las exigencias se califican en tres grados: alto, medio y bajo, conforme con la percepción de los expertos en los países que han apoyado la elaboración de este catálogo, y no se han establecido criterios específicos para su determinación.

El catálogo está dirigido a:

- Funcionarios públicos, contratistas o consultores, con responsabilidades en la formulación e implementación de políticas públicas de apoyo a la agregación de valor a productos de origen agropecuario y, en general, al desarrollo de los agronegocios en:
 - Ministerios de agricultura y entidades adscritas a ellos, a nivel nacional, regional y local
 - Gobiernos estatales, provinciales, departamentales y municipales
- Técnicos de organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil y de la cooperación internacional, que brindan asesoría y cooperación a ministerios de agricultura y entidades adscritas a ellos, a nivel nacional, regional y local, y a gobiernos estatales, provinciales, departamentales y municipales en la formulación e implementación de políticas públicas de apoyo a la agregación de valor a productos de origen agropecuario y, en general, al desarrollo de los agronegocios.
- Investigadores, docentes y estudiantes graduados a nivel de licenciatura y equivalentes, interesados en la gestión de políticas públicas de apoyo a la agregación de valor a los productos de origen agropecuario y, en general, de apoyo al desarrollo de los agronegocios.

Es importante destacar que el presente catálogo es uno de los productos del proyecto hemisférico “Promoción de instrumentos de política y buenas prácticas para apoyar la agregación de valor a los productos de origen agropecuario” y que se

basa sobre todo en dos estudios realizados en el marco de éste, los cuales pueden ser consultados para mayor información en:

- Riveros, H; Blanco, M; Sánchez, M. (2012): Mandatos institucionales para el desarrollo de los agronegocios en América Latina y el Caribe – Mecanismos e instrumentos de política. IICA, FAO – San José, Costa Rica. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/b3003e/b3003e.pdf>.
- Riveros, H. & E. Gálvez (editores, 2013). Competencias institucionales de los ministerios de agricultura para apoyar el desarrollo incluyente de los agronegocios en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. FAO, IICA. Documento en edición.

Con el catálogo no se pretende proveer un documento final que incluya todas las experiencias existentes en los países de América Latina, sino se presenta una primera selección de iniciativas públicas en apoyo a la agregación de valor a los productos de origen agropecuario, generado a partir del análisis de información y consulta a especialistas de los países referentes. La intención es que esta publicación sea actualizada, ampliada y ajustada con el tiempo, de acuerdo al desarrollo organizacional de las instituciones del sector agropecuario en nuestros países, de las políticas públicas que se formulen y de los instrumentos que se apliquen.

Finalmente, los autores expresan su agradecimiento a Maria Martha Kandler quien realizó la edición filológica, a Gabriela Wattson responsable de la diagramación y diseño de portada y a Marvin Blanco, coordinador del proceso editorial.



Sección 1



Compendio de prácticas por categoría

Categoría 1: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado

N.º	Nombre	País	Institucionalidad	Descripción	Condiciones para su funcionamiento		
					Financieras	Recursos humanos	Cond. políticas e institucionales
01	Centrales de Abastecimiento de Productos Agrícolas	Brasil	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA); Centrales de Abastecimiento de Minas Gerais SA (CeasaMinas)	CEASA/MG cumple mandatos relacionados con la organización del mercado y las cadenas, la distribución de alimentos y la fijación de precios. En Minas Gerais maneja seis almacenes mayoristas que reciben cerca de 4000 productores rurales por mes.	Alto	Alto	Medio
02	Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar	Brasil	Ministerio de Desarrollo Social y Combate Contra el Hambre (MDS); Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA)	Forma parte del Programa Hambre Cero. Busca combatir el hambre promoviendo el acceso a la alimentación por parte de la población vulnerable, mediante la compra de alimentos producidos por agricultores familiares. Estrechamente vinculado al Programa Nacional de Alimentación Escolar, que garantiza la compra del 30% de los alimentos a la agricultura familiar.	Alto	Medio	Alto
03	Red Brasil Rural	Brasil	Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA)	Plataforma de comercio electrónico: http://www.redebrasilrural.mda.gov.br Busca el acercamiento entre agricultores familiares, proveedores de insumos, transportistas y consumidores (públicos y privados).	Bajo	Alto	Alto
04	Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar	Brasil	Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA); Secretaría de Agricultura Familiar (SAF)	Programa que trabaja en conjunto con la Asociación Brasileira de Supermercados (ABRAS); se hacen convocatorias públicas para financiar proyectos de cualificación y adecuación iniciativas empresariales de agricultura familiar, con miras a su inserción en las redes minoristas de supermercados e hipermercados.	Medio	Medio	Alto
05	Apoyo a la agricultura familiar con mecanismos de segmentación de usuarios	Chile	Ministerio de Agricultura (MINAGRI); Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP); Subdirección de Fomento	El INDAP presta servicios diferenciados a la agricultura familiar: atiende a productores vinculados a mercados y a aquellos que practican la agricultura de subsistencia. Brinda asesoría técnica y apoyo financiero; promueve alianzas entre productores y compradores (agroindustrias, supermercados, empresas comercializadoras).	Alto	Alto	Alto

N.º	Nombre	País	Institucionalidad	Descripción	Condiciones para su funcionamiento		
					Financieras	Recursos humanos	Cond. políticas e institucionales
06	Gestión de calidad y diferenciación de alimentos con estrategias de operación a nivel territorial	Argentina	Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGyP); Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II)	Proyecto que brinda asesoría y capacitación en gestión de calidad y diferenciación de alimentos; trabaja con herramientas de agregado de valor (sellos de calidad, denominaciones de origen) para mejorar la competitividad en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria, sobre todo en las PYMES. Sus metodologías de intervención territorial tienen una capacidad de adaptarse a la realidad local.	Medio	Alto	Alto
07	Promoción del conocimiento práctico entre pares para el mejoramiento de los negocios	Colombia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); Dirección de Desarrollo Rural; Programa Oportunidades Rurales (OR)	Mecanismos de aprendizaje que se fundamentan en el intercambio de conocimientos y experiencias entre microempresarios con diferentes grados de desarrollo en sus negocios, apoyados con la orientación metodológica y teórica de organizaciones técnicas	Bajo	Medio	Medio
08	Estrategia de formación de implementadores locales del PROCAL II	Argentina	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP); Programa de gestión de calidad y diferenciación de alimentos (PROCAL II)	Estrategia de formación que busca crear capacidades locales para lograr autonomía, a mediano plazo, en ciertas áreas técnicas relacionadas con la gestión del territorio.	Bajo	Medio	Bajo
09	Mecanismos de evaluación de propuestas a cofinanciar: Estudios de reinversión	Colombia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP)	El proyecto busca incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, a través de alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador. Mediante estudios de pre-inversión se asegura el apoyo a iniciativas rentables y sostenibles.	Bajo	Medio	Bajo
10	Iniciativa de Desarrollo de Clusters (IDC)	Argentina	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP); Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP)	Proyecto del PROSAP, financiado con recursos del BID y la Nación, que busca ayudar a los actores de una aglomeración de actividades productivas a ser más competitivos. Se enfoca en las oportunidades, en la formulación de un plan de acción colectiva consensuado y en la generación de capacidades locales.	Alto	Alto	Alto

Categoría 2: Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios

N.º	Nombre	País	Institucionalidad	Descripción	Condiciones para su funcionamiento		
					Financieras	Recursos humanos	Cond. políticas e institucionales
11	Programa de Turismo Rural	Chile	Ministerio de Agricultura (MINAGRI); Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	Busca que los emprendimientos turísticos rurales tengan los conocimientos y la infraestructura necesarios para prestar formalmente servicios de calidad. Se basa en una oferta combinada de servicios, la mayor parte subsidiados, que debe mantenerse por un período relativamente prolongado (no menos de cinco años), aunque la composición de la oferta puede variar.	Medio	Medio	Alto
12	Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen	Argentina	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP); Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías; Dirección Nacional de Procesos y Tecnologías	Propician el desarrollo de los recursos locales: mejora las oportunidades de comercialización y, por tanto, la competitividad, dado que permiten distinguir la calidad de un producto en razón de su origen geográfico.	Bajo	Alto	Medio
13	Sello "Alimentos Argentinos"	Argentina	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP); Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías; Dirección Nacional de Procesos y Tecnologías	Marca nacional registrada por la antigua Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, que permite identificar los alimentos argentinos. Su cesión es gratuita y se otorga el derecho de uso, sin exclusividad, por dos años, con posibilidades de renovación por períodos iguales.	Bajo	Medio	Medio

Categoría 3: Mecanismos de financiamiento

N.º	Nombre	País	Institucionalidad	Descripción	Condiciones para su funcionamiento		
					Financieras	Recursos humanos	Cond. políticas e institucionales
14	Fondo Nacional de Garantías (FONAGA)	México	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	El Fondo busca que los productores que carecen de garantías puedan obtener créditos. Dirigido a productores de ingresos medios y bajos, con necesidades de financiamiento de hasta USD 50 400 para créditos de avío (capital de trabajo) o créditos refaccionarios (inversión fija) en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural.	Alto	Alto	Alto
15	Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural (FIPP)	México	Secretaría de la Reforma Agraria (SRA); Procuraduría Agraria	Promueve la coinversión entre los titulares de los derechos de la tierra y los inversionistas privados. Busca dar a la tierra rural un uso productivo, certeza jurídica a la relación comercial y asesoría y respaldo legal a los agricultores.	Bajo	Medio	Alto
16	Financiamiento para favorecer la articulación con sectores comerciales e industriales	Colombia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP)	Mecanismo para cofinanciar alianzas entre organizaciones de productores y empresas de comercialización, industrias, etc., que garantizan la compra de la producción. Apoya iniciativas productivas rentables (exige estudio de pre-inversión) con recursos no reembolsables (incentivo modular). Se basa en un modelo de gestión interinstitucional que cofinancia alianzas en las que los entes territoriales participan de manera significativa en el apalancamiento de recursos.	Alto	Medio	Alto
17	Fondos rotatorios para la reinversión de recursos no reembolsables	Colombia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); Programa Oportunidades Rurales (OR); Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP)	Modalidad de crédito comunitario; se constituye con recursos no reembolsables que las organizaciones de pequeños productores reciben de proyectos cofinanciados con recursos estatales. Los productores deben reintegrar un porcentaje de estos dineros para constituir el fondo y así disponer de capital para hacer nuevos préstamos a los miembros de la misma organización.	Medio	Bajo	Medio

Categoría 4: Instancias de coordinación interinstitucional

N.º	Nombre	País	Institucionalidad	Descripción	Condiciones para su funcionamiento		
					Financieras	Recursos humanos	Cond. políticas e institucionales
18	Coordinación General de Apoyo a las Cámaras (CGAC)	Brasil	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA)	Instancia de coordinación del MAPA. Propicia la integración de acciones entre las entidades públicas y entre ellas y el sector privado. Lleva a cabo sus labores con un presupuesto estatal limitado y un equipo humano reducido, pero su incidencia política y su capacidad para canalizar las necesidades a las instancias correspondientes son dignas de subrayar.	Bajo	Medio	Alto
19	Mecanismos de liderazgo y coordinación entre el nivel central y los territorios	México	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); Programa Especial Concurrente (PEC)	Estrategia del Gobierno Federal que permite establecer prioridades en los programas de apoyo a las diferentes entidades federativas. Se garantiza la participación, la conciliación de intereses y la definición concertada de metas. Los Gobiernos Estatales colocan aportes.	Alto	Alto	Alto
20	Comités Regionales de Evaluación y Asignación de Recursos (CREAR)	Colombia	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); Programa Oportunidades Rurales (OR)	Mecanismo del Programa de Oportunidades Rurales que se implementa en forma de audiencias públicas para evaluar las iniciativas de las organizaciones de microempresarios y asignar luego los recursos. La decisión final sobre la asignación de los recursos recae en un jurado compuesto por representantes del sector público y del sector privado y por microempresarios de diferentes regiones que ya se hayan "graduado" del programa de fortalecimiento empresarial.	Medio	Medio	Medio



Sección 2



Descripción de las iniciativas

CENTRALES DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Brasil
Nombre: Centrales de Abastecimiento de Productos Agrícolas	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) • Centrales de Abastecimiento de Minas Gerais S.A. (CeasaMinas)¹

Presentación

Centrales de Abastecimiento de Minas Gerais S.A. (CeasaMinas) es una empresa de economía mixta vinculada al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) del gobierno brasileño. Tiene, entre sus obligaciones estatutarias, ejecutar y controlar la política alimentaria a través de la instalación y administración de almacenes mayoristas, ya sea de manera directa o a través de asociaciones. De esa forma, puede orientar la comercialización y la distribución de productos agropecuarios, principalmente hortícolas.

De 41 iniciativas mayoristas brasileñas, CeasaMinas figura entre las más eficientes. Comenzó a funcionar en 1974 y hoy es la central de distribución de frutas, legumbres y verduras más diversificada de todo Brasil. Controla seis almacenes mayoristas que suman 1,37 millones de metros cuadrados en total.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Medio

Contexto

Las primeras discusiones sobre la formación de un sistema brasileño de abastecimiento de vegetales frescos tuvieron lugar en la década de 1950. En esa época el mercado nacional de alimentos frescos era disperso, fragmentado y desorganizado. Como alternativa para organizar el abastecimiento surgieron las “centrales de abastecimiento” (CEASAs). Su finalidad era institucionalizar los mercados regionales, aumentar la productividad y mejorar la distribución de alimentos en un país de dimensiones continentales.

¹ Fuente: CeasaMinas, www.ceasaminas.com.br. Recuperado el 19/10/2012.

Actualmente se comercian granos, carnes, alimentos procesados, insumos agropecuarios, se ofrece el servicio de embalaje, de restaurantes y servicios financieros. En la iniciativa participan, entre otras, agencias públicas de salud, educación y seguridad.

Descripción

CeasaMinas cumple un papel fundamental en la distribución de alimentos; vela por la constancia en la distribución y la calidad de los productos. Ha tenido resultados positivos en la regulación de precios, en la organización del mercado y en la formación de cadenas productivas. Entre los mecanismos que CeasaMinas utiliza están:

- **El galpón del productor:** Son estructuras que se instalan en comunidades rurales que tradicionalmente se han dedicado a la producción de verduras y frutas. Se construye un galpón para descarga, carga, selección y empaque de productos; con oficinas, baños, comedor, patio de estacionamiento y cámaras de climatización. Este galpón mejora los sistemas de poscosecha y comercialización; además, sirve como espacio para intercambiar información de mercado y brindar asistencia técnica y capacitación en temas relacionados con la producción y la comercialización.
- **El "banco" de cajas:** Es una unidad que se creó para vender, alquilar, recibir, higienizar, almacenar y entregar embalajes plásticos estandarizados según lo estipula la legislación brasileña. El banco de cajas comenzó a funcionar en octubre de 2011, con la idea de mejorar la calidad de los productos, estandarizar pesos y reducir pérdidas y costos. Se espera que contribuya a modernizar el sector, pues los embalajes brasileños se apegan a un modelo antiguo, que utiliza cajas de madera retornables.
- **El mercado libre del productor:** Es un área dentro del complejo mayorista destinada exclusivamente a los productores de Minas Gerais, para facilitar la comercialización de productos de horticultura. Se les alquila a un costo muy bajo y tienen un espacio para la promover la agricultura de Minas Gerais. Hay cerca de diez mil productores registrados. Unos tres mil se dedican de lleno a la actividad comercial en el mercado.
- **Tótem de información:** Dispositivo que facilita el acceso a información y servicios que permite a los usuarios agilizar operaciones, acceder a servicios, fortalecer sus marcas e interactuar con el público.
- **El SISGEOPE:** Sistema integrado que gestiona toda la operación del mercado mayorista; lleva un registro de todos los operadores, sus actividades y peculiaridades. De esa forma, la logística del abastecimiento alimentario se maneja con la mayor precisión posible.

Alcances

CeasaMinas agrupa a 744 empresas, distribuidas en seis almacenes mayoristas y son el referente comercial de 2100 municipios brasileños. Cerca de 4000 productores rurales al mes comercializan sus productos, atendiendo a aproximadamente 50 000 clientes directos y 15,5 millones de clientes indirectos.

En 2011, estos almacenes comercializaron alrededor de USD 2,4 mil millones y cerca de 2,7 mil millones de toneladas de productos.

Recursos para su implementación

CeasaMinas trabaja con unos 480 profesionales, entre empleados directos y contratistas. Cuenta, además, con la colaboración de universidades, centros de investigación y tecnología, y de instituciones públicas y privadas.

Año de registro en el catálogo: 2012

PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE ALIMENTOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR (PAA)

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Brasil
Nombre: Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar (PAA) ¹	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS) • Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA)

Presentación

El Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar (PAA) es una de las ramas del Programa Hambre Cero y busca combatir el hambre, facilitando el acceso a la alimentación para la población vulnerable, mediante la compra de alimentos producidos por agricultores familiares y sus organizaciones. El PAA sirve, entonces, a dos públicos; a los productores familiares y a las personas que sufren inseguridad alimentaria y nutricional y que son atendidas fundamentalmente por entidades de asistencia social y por el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE).

La Ley de Agricultura Familiar posibilita acciones estatales diferenciadas, como el fomento a la compra de productos de los agricultores familiares. Además, el marco regulatorio del PNAE (que atiende a 47 millones de estudiantes) establece que al menos el 30% de los recursos nacionales para la compra de alimentos debe destinarse a la compra de productos que se originen en la agricultura familiar, y que el menú que se sirve a los escolares debe basarse en la cultura alimentaria local, buscando sustentabilidad, diversificación agrícola, alimentación saludable y adecuada.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Medio	Alto

¹ Fuente: Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/paa> (recuperado el 15/07/2013), y las Memorias del 'Taller Técnico Regional sobre Programas de Alimentación Escolar y Compras de Agricultura Familiar Campesina en los Programas Sociales de Asistencia Alimentaria', realizado en Nicaragua en 2011, bajo el auspicio de la FAO, el Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação de Brasil y el Ministerio de Educación de Nicaragua.

Contexto

En el Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar se hacen evidentes dos pilares estratégicos alrededor de los cuales se estructuran las políticas del Gobierno Federal: la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de la agricultura familiar. Fue establecido por Ley en 2003, que luego se reglamentó en 2009. Entre 2003 y 2005, se mantuvo exclusivamente con recursos proporcionados por el Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS) y se implementaba a través de alianzas entre la Secretaría Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN), los gobiernos estatales y municipales y la Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB).

A partir de 2006, se observa una mayor vinculación del Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), con la asignación de recursos al PAA, a través de la Secretaría de Agricultura Familiar.

Al haber reducido el hambre a la mitad, Brasil ya alcanzó las metas del Milenio para el 2015. En 1990, un 25% de la población vivía con menos de USD 1,25 al día, en 2008 ya sólo era el 4,8% (la meta de los ODM era llegar en 2015 al 12%). En la actualidad se espera haber erradicado la pobreza para el 2014.

Descripción

Las siguientes son las modalidades de trabajo del PAA:

- **Compra directa:** Adquisición de los productos de la agricultura familiar cuando los precios están por debajo de los precios de referencia fijados por el Gobierno Federal. Hace parte de una estrategia de apoyo a la comercialización que incluye el establecimiento de centros de acopio. La adquisición se adecua a las necesidades de consumo, contribuyendo al mismo tiempo a regular los precios.

La Compañía Nacional de Abastecimiento (CONAB) se encarga del manejo operativo de esta modalidad. Incluso abre centros de compra móviles, para llegar al productor. Los productos deben estar limpios, secos y cumplir con los parámetros de calidad establecidos por el MAPA. Si son procesados, deben estar envasados según las normas establecidas. En esta modalidad cada familia tiene acceso a un máximo de USD 4000 por año.

- **Formación de centros de acopio:** Se maneja a través de organizaciones de agricultura familiar. Proporciona recursos financieros a partir de la emisión de un Certificado de Producto Rural (CPR Acopio), para que la organización adquiera la producción de sus afiliados y forme un centro de acopio. De esa forma, los productos pueden venderse más adelante en condiciones más favorables, ya sea en estado natural o procesados y con valor agregado. Se trabaja con un máximo de USD 754 000 por organización y de USD 4000 por persona.
- **Compra de productos de agricultura familiar para donaciones (CPR Donación):** Se compran alimentos a los agricultores familiares más pobres y se donan a las asociaciones de beneficencia, la red socio asistencial local, los bancos de alimentos, comedores sociales y cocinas comunitarias, para ser entregados a familias y personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad social. El tope de compras por familia es de USD 2260 al año.
- **Fomento a la producción y al consumo de leche:** Se le garantiza al agricultor familiar (que produce como máximo 150 litros al día) la compra de la leche a un precio fijo para abastecer los programas de promoción de consumo de leche en familias en situación de inseguridad alimentaria y nutricional.

Alcances

En 2010 cerca de 155 000 agricultores familiares vendían sus productos a más de 18 millones de beneficiarios en escuelas (7800) y asociaciones de beneficencia (4553); se habían adquirido más de 462 000 toneladas de alimentos y se había hecho una inversión de USD 342 millones.

Entorno institucional

Un grupo de gestión conformado por seis ministerios, incluido el de Desarrollo Social (MDS) y Combate al Hambre, que es el encargado de coordinarlo, vela por la buena marcha del PPA. Estos ministerios, además del MDS son: Ganadería y Abastecimiento, Planificación, Presupuesto y Gestión, Finanzas y Educación. Para lograr un funcionamiento óptimo, se han establecido alianzas con otras agencias públicas, estatales y municipales, así como con la sociedad civil organizada.

Entre las responsabilidades del grupo están: asegurar la adquisición sistemática de productos; definir los precios según las características regionales; definir las áreas donde se va a ejecutar el Programa; y definir las condiciones para la donación y venta de los productos adquiridos y para el establecimiento de los centros de acopio.

Los estados, los municipios y la CONAB ejecutan el programa. La gestión local la hacen las cooperativas, las asociaciones y los sindicatos de trabajadores rurales, etc., que representan a los agricultores y a las entidades de la red de asistencia social. El PAA no le paga a ninguna institución para que haga su trabajo, únicamente invierte en el fortalecimiento de capacidades, en potenciar la oferta o la demanda y en la elaboración de catastros de oferentes. El monitoreo del programa generalmente lo hacen las contrapartes locales.

El MDA se ocupa de construir los centros de acopio, de estimular la formación de organizaciones de productores, de sostener los precios de los alimentos y de apoyar su comercialización. El MDS se encarga de comprar los alimentos para donarlos a personas en situación de inseguridad alimentaria que reciben ayuda de entidades de asistencia social, y de fomentar programas que promueven la seguridad alimentaria y nutricional.

Desafíos para su adaptación

Integrar, dentro de una misma política pública, los temas de agricultura familiar, generación de ingresos y seguridad alimentaria.

Contar con un marco legal que garantice la seguridad jurídica, tanto para la institución pública como para la sociedad civil, así como la gestión intersectorial del programa.

Año de registro en el catálogo: 2012

RED BRASIL RURAL

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Brasil
Nombre: Red Brasil Rural ¹	Institución: • Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA)

Presentación

La Red Brasil Rural funciona a través de una plataforma de comercio electrónico² establecida por el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA) a partir de diciembre de 2011. La plataforma permite realizar búsquedas de productos y emprendimientos de agricultura familiar y enlaza a los pequeños productores con los consumidores.

Al permitir el acercamiento entre agricultores familiares, proveedores de insumos, transportistas y consumidores (públicos y privados), el MDA ha creado un mecanismo para reducir el precio que debe pagar el consumidor final y al mismo tiempo aumentar la rentabilidad de los productores, gracias a una mayor eficiencia en los distintos eslabones de la cadena, sin que se pierda la identidad del producto.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Alto	Alto

Contexto

La Red Brasil Rural se articula con el Programa de Adquisición de Alimentos de la Agricultura Familiar (PAA), una de las ramas del Programa Hambre Cero, que combate el hambre promoviendo el acceso de la población vulnerable a la alimentación, con la compra de alimentos producidos por agricultores familiares.

La Ley de Agricultura Familiar posibilita la toma de medidas estatales diferenciadas, como fomentar la compra de productos provenientes de la agricultura familiar. Así, uno de los principales clientes de la agricultura familiar es el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), que atiende a 47 millones de estudiantes. La ley establece que al menos el 30% de los recursos nacionales para la compra de alimentos debe destinarse a compras de productos de la agricultura familiar y que el menú que se entrega a los niños debe basarse en la cultura alimentaria local, para promover la sustentabilidad y la diversificación agrícola del país, y a la vez una alimentación saludable y adecuada.

¹ Fuente: Red Brasil Rural del Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), http://www.mda.gov.br/portal/publicacoes/pageflip-view?pageflip_id=9082493. Recuperado el 15/07/2013.

² Página web: <http://www.redebrasilrural.mda.gov.br/>

Descripción

La Red Brasil Rural acerca a los pequeños agricultores al mercado. Allí los agricultores familiares pueden ser contactados por instituciones del sector público, por representantes del comercio y la industria, por redes hoteleras y por consumidores individuales. Y los compradores pueden conocer detalles de los productos que se ofrecen, como su origen o las características de las comunidades donde se producen. De igual forma, la rendición de cuentas de los gestores del programa y de los agricultores se hace directamente en la Red, lo que favorece la transparencia.

El portal cuenta con el mayor catálogo de ofertas de insumos, equipos y productos de agricultura y agroindustria familiar del país. A través de ello, la industria suministra los productos directamente a los agricultores inscritos, lo que mejora los precios y facilita la compra colectiva de insumos y equipos con la correspondiente reducción de costos de producción. La red también facilita la contratación de servicios de transporte.

La estrategia incluye alianzas con el Banco de Desarrollo de Brasil (BNDES), que presta servicios financieros a los agricultores inscritos, y se suma a las líneas de crédito que ofrece el Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF).

En el Almacén virtual de agricultura familiar (uno de los componentes de la red), el consumidor encuentra productos de diferentes regiones de Brasil. La entrega de productos se hace a domicilio, a través de empresas de mensajería que han firmado convenios con el MDA.

Una de las principales finalidades de la Red Brasil Rural es servir como portal de compras del Programa Nacional de Alimentación Escolar, ya que allí se anuncian la necesidad de productos de todo el país

Alcances

En la Red Brasil Rural participan más de 200 mil familias de agricultores de todo el país, organizadas en 400 cooperativas o asociaciones. El estado de Río Grande do Sul es el que tiene el mayor número de asociaciones y cooperativas inscritas (85 en total). Los cinco productos que más se venden en la red son el calabacín, el plátano, la harina de yuca, el frijol y la miel².

El Programa ha establecido una alianza con la Asociación Brasileña de Supermercados (ABRAS), de forma tal que la red de supermercados tiene una herramienta para comprar directamente a los pequeños productores rurales. Esta es una forma de incorporar a los supermercados a la iniciativa Brasil Sin Miseria. Son varias las cadenas de supermercados que utilizan la red para conectarse con 27 asociaciones de productores de todo el país³.

Recursos para su implementación

Dada la reciente puesta en marcha del programa, todavía no se han publicado datos sobre los recursos necesarios para su implementación.

Desafíos para su adaptación

Preparar a las asociaciones y cooperativas de productores familiares para que puedan hacer operaciones comerciales por internet y facilitar, especialmente, su vinculación con otros programas nacionales. Facilitar, por medio de la plataforma, un sistema de asistencia técnica a distancia.

Año de registro en el catálogo: 2012

² Fuente: Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), http://www.mda.gov.br/portal/noticias/item?item_id=10302885. Recuperado el 19/10/2012.

³ Fuente: Asociación Brasileña de Supermercados (ABRAS), <http://www.abras.com.br/supermercadosustentavel/responsabilidade-social/agricultura-familiar-brasil-sem-miseria/rede-brasil-rural/>. Recuperado el 15/07/2013.

FOMENTO DE PROYECTOS DE DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA Y AGREGACIÓN DE VALOR EN LA AGRICULTURA FAMILIAR

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores a los mercados	País: Brasil
Nombre: Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar ¹	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA) • Secretaría de Agricultura Familiar (SAF)

Presentación

La Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) desarrolla el Programa Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar. De esa forma, el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA) apoya, a través de la convocatoria pública de proyectos, acciones de calificación y adecuación de las iniciativas empresariales de agricultura familiar, con miras a su inserción en las redes minoristas de supermercados e hipermercados.

Así, el MDA firmó un acuerdo de cooperación técnica con la Asociación Brasileira de Supermercados (ABRAS), el cual se reprodujo en todas las provincias asociadas. Los objetivos de ese acuerdo fueron: a) dar viabilidad a la comercialización de alimentos producidos por la agricultura familiar, b) capacitar mano de obra para facilitar la inserción de estos productores en la red minorista, y c) intercambiar información técnica necesaria para la elaboración y la implementación de iniciativas contempladas en los objetivos del Plan de Superación de la Pobreza Extrema Brasil sin Miseria.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Medio	Medio	Alto

¹Página web: <http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/div>

Contexto

El Programa Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar busca reforzar la transparencia en la gestión de los recursos públicos y democratizar el acceso a ellos, en particular a los recursos del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF).

Desde su fundación en 1955, el PRONAF ha experimentado cambios sustanciales. En 1999 incorporó el Manual de Crédito Rural, documento que orienta la política agraria brasileña y en 2000 estableció categorías de agricultores según sus especificidades. En 2004 establece nuevas normas para ampliar la cantidad de beneficiarios y crea otras modalidades de crédito, con nuevos criterios.

La Ley 11.326/2006 definió las características de la agricultura familiar y le dio un nuevo estatus dentro de las políticas agrarias. La importancia de la agricultura familiar para la economía brasileña salta a la luz pública y se hace aún más evidente luego de que el censo agropecuario de 2006 contabilizara 4 367 902 explotaciones agrícolas familiares; es decir, el 84,4% del total de las explotaciones brasileñas, si bien ocupaban únicamente el 24,3% de las tierras destinadas a la actividad agropecuaria².

Descripción

El Programa Fomento de Proyectos de Diversificación Económica y Agregación de Valor en la Agricultura Familiar busca incorporar los productos de la agricultura familiar en la red minorista de supermercados e hipermercados, y es el resultado del diálogo entre el MDA, el Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS) y los representantes del sector.

Los siguientes lineamientos orientan el acuerdo de cooperación técnica con la ABRAS:

- a. Ampliar la participación de los agricultores familiares y de las familias y comunidades tradicionales en los mercados privados.
- b. Ampliar la comercialización de productos que se originan en la agricultura familiar en la red minorista.
- c. Promover mecanismos de articulación de la red minorista en el Plan de Superación de la Pobreza Extrema.
- d. Capacitar y cualificar las iniciativas empresariales de agricultura familiar, con el fin de adecuar sus productos a las exigencias de las redes minoristas.
- e. Capacitar las iniciativas empresariales de agricultura familiar en técnicas de venta al por menor, promoción de ventas y gestión comercial.

Los proyectos de fomento los presentan instituciones sin fines de lucro y deben contemplar acciones en temas como: reducción de la pobreza rural; sostenibilidad; generación de ingresos y agregación de valor; reconocimiento de las diversidades y las especificidades étnicas, de raza, de género y generación, y de condición socioeconómica y cultural; comercio justo y solidario; promoción del acceso a mercados.

² Fuente: Miriam-Hermi Zaar, "Las políticas públicas brasileñas y la agricultura familiar: quince años del Programa Nacional de Fortalecimiento da Agricultura Familiar (PRONAF)". Scripta Nova. Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Vol. XV, núm. 351, 1 de febrero de 2011. Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-351.htm>. Recuperado el 15/07/2013.

La metodología para seleccionar los proyectos incluye los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de las iniciativas empresariales de índole agrícola-familiar.
 - Evaluar aspectos como: producción, agroindustrialización, gestión, canales y sistemas de comercialización, identificación de cadenas productivas y productos, organización productiva, normas y procedimientos, certificaciones existentes.
 - Caracterizar el público beneficiario.
 - Evaluar el potencial productivo de las iniciativas empresariales de agricultura familiar.
 - Determinar la ubicación geográfica de las iniciativas empresariales relacionadas con la logística de distribución a mercados potenciales.
2. Clasificar las iniciativas empresariales, según sus posibilidades de unirse a la red de comercio minorista.
3. Identificar la estrategia de la red minorista y adecuar las iniciativas empresariales.
4. Posicionamiento de la iniciativa empresarial de agricultura familiar en el punto de venta, comercialización y mercadeo (Plan de Comunicación y Comercialización).

Alcances

Los proyectos seleccionados por el Programa se escogen a partir de iniciativas que son previamente evaluadas por el MDA, siendo los ejecutores finales instituciones privadas sin fines de lucro. Los proyectos pueden tener una cobertura regional con presupuestos entre USD 83 000 a USD 255 000 o proyectos de carácter suprarregional que tienen presupuestos entre USD 511 000 a USD 766 000.

Recursos para su implementación

En el 2012, el MDA destinó USD 2 300 000 para la implementación del Programa. Estos recursos se pueden complementar con otras fuentes de financiación que gestiona la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF).

Año de registro en el catálogo: 2012

APOYO A LA AGRICULTURA FAMILIAR CON MECANISMOS DE SEGMENTACIÓN DE USUARIOS

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Chile
Nombre: Apoyo a la agricultura familiar con mecanismos de segmentación de usuarios ¹	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura (MINAGRI) • Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), División de Fomento

Presentación

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es una unidad del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y tiene como mandato apoyar el desarrollo de los agronegocios de la agricultura familiar. Fue creado en 1962, tiene cobertura en todo el país y atiende el 43% de las explotaciones agrícolas de índole familiar (118 762 productores)¹. Está financiado en un 100% por el presupuesto fiscal.

El Estado reconoce que existe una brecha tecnológica que le impide a este sector ser más competitivo. Por esta razón, desde 1994, el INDAP ha adoptado un enfoque orientado al mercado, presta un servicio mucho más especializado y ha establecido alianzas que buscan modernizar la agricultura familiar campesina².

Los servicios de apoyo que ofrece el INDAP a la agricultura familiar campesina comprenden: asesoría técnica (capacidades y habilidades de emprendimiento); apoyo financiero para inversiones prediales y capital de trabajo; y apoyo a la comercialización, promoviendo alianzas entre productores y posibles compradores (agroindustrias, supermercados, empresas comercializadoras, entre otras).

Por medio de la División de Fomento, el INDAP ofrece asistencia técnica, elemento básico de su intervención, alrededor del cual se organiza la asignación de los otros instrumentos que gestiona la División³. La División de Asistencia Financiera, por su parte, se encarga de la colocación de créditos, que son entregados directamente por las Oficinas de Agencias de Áreas a nivel local.

¹ Página web: <http://www.indap.gob.cl/>

² Los 118 762 beneficiarios pueden desglosarse como sigue: 71 845 atendidos por PRODESAL; 25 984 por el Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI); 2230 por el Programa PADIS, 3190 por la Fundación PROdeMU; 11 280 por el Servicio de Asesoría Técnica (SAT) y 4233 por AP. Hay además 3372 beneficiarios vinculados a convenios específicos con organizaciones campesinas que no son atendidos por la División de Fomento.

³ Fuente: INDAP, Camino al 2000. Lineamiento Estratégico. 1994.

⁴ Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), Programa de Riego, Programa de Suelos y Praderas.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Alto

Contexto

La inserción de Chile en una economía de mercado abierta y el compromiso gubernamental de consolidar el país como potencia alimentaria han supuesto un fuerte proceso de modernización y transformación del sector agropecuario. Ante este desafío, el Estado ha orientado sus líneas de acción especialmente en la agricultura familiar, con el objetivo de impulsar y consolidar agronegocios exitosos, para que mejore su participación en el mercado interno y también para que pueda aprovechar las oportunidades de acceso a nuevos mercados generadas en el marco de los acuerdos comerciales firmados por Chile.

Los cambios que por los que ha pasado el INDAP a lo largo de su historia pueden resumirse como sigue:

- En los años 60 y principios de los 70 su rol fue el de acompañar el proceso de reforma agraria, brindando asistencia técnica para mejorar la producción, otorgando créditos, entregando insumos agrícolas e implementando programas de capacitación y apoyo relacionados con el fortalecimiento organizacional.
- Entre 1974 y 1990 la distinción entre campesinos viables e inviables fue la piedra angular de la acción estratégica del INDAP⁴. Se externaliza la asistencia técnica y se mantienen algunas líneas crediticias.
- Entre 1990 y 1993 el INDAP inicia un proceso de modernización de la pequeña agricultura campesina tendiente a favorecer su articulación a los mercados⁵. La comercialización y la agroindustria surgen como nuevos ámbitos de trabajo.
- En el periodo 1994-2000 cambia el enfoque del apoyo: de la producción pasa a centrarse en el mercado, en la especialización de los servicios y en la búsqueda de alianzas para impulsar la modernización de la agricultura familiar campesina⁶. Se plantean tres objetivos estratégicos para la agricultura familiar: su consolidación económica-productiva, su desarrollo organizacional, y su articulación funcional con la institucionalidad pública y privada.
- Este nuevo enfoque institucional transforma el organigrama del INDAP y conduce a la creación de la División de Fomento en el año 2003⁷. Esta división nace como una plataforma de servicios para apoyar el desarrollo de los agronegocios a través de la asignación de incentivos, ya sea para inversiones, desarrollo de capacidades o asistencia técnica. Esta plataforma permite, de un lado, responder a una demanda heterogénea de beneficiarios y de otro, combinar una asignación de recursos reembolsables y no reembolsables, que en su mayoría son operados directamente a través de las Agencias de Áreas del INDAP.

⁴ Fuente: Memoria Institucional del INDAP, del Gobierno del Presidente Patricio Aylwin. Marzo 1990-Marzo 1994. Página 25. Enero 1994.

⁵ Fuente: Memoria Institucional del INDAP, del Gobierno del Presidente Patricio Aylwin. Marzo 1990-Marzo 1994. Página 97. Enero 1994.

⁶ Fuente: INDAP, Camino al 2000. Lineamiento Estratégico. 1994

⁷ Con la Resolución Exenta n.° 075 del 7 de febrero de 2003 se aprobó la nueva organización administrativa del INDAP.

Descripción

El INDAP es un servicio público descentralizado, creado por Ley, de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio, y con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. Busca promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y de los campesinos, con el fin de elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, incluirlos en el proceso de desarrollo rural y optimizar el uso de los recursos productivos. Coordina su trabajo con los gobiernos regionales y locales, con las universidades, con la agroindustria y con los demás agentes vinculados con la agricultura familiar.

La institución está conformada por una Dirección y una Subdirección Nacional, por las Divisiones de Soporte y de Negocio (de la que dependen la División de Fomento y la División de Asistencia Financiera). El trabajo territorial se hace a través de 15 direcciones regionales y 110 oficinas de área.

Los servicios que el INDAP, a través de la División de Fomento, presta a los agronegocios, están asociados a: i) el Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) y el Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI), que atienden a los sectores más vulnerables, pero con capacidad de desarrollar emprendimientos; y ii) el Servicio de Asistencia Técnica (SAT) y el Programa de Alianzas Productivas (AP), que atienden a los segmentos más comerciales.

Con respecto al financiamiento y la inversión, el PRODESAL y el PDTI manejan fondos que se asignan en función de la actividad de emprendimiento elegida, ya sea individual o colectiva. Además, está la posibilidad de apalancar recursos desde el PDTI.

Finalmente, los servicios relacionados con el comercio y mercadeo se prestan en forma de asistencia técnica y de ferias regionales; toda la asesoría técnica es externalizada⁸.

Segmentación y caracterización de usuarios

La clave de la intervención ha sido la segmentación de los usuarios. En efecto, INDAP clasifica a sus usuarios en “territoriales” (que antes de 2010 se llamaron “usuarios vulnerables”) y “comerciales”, de acuerdo con el Valor Bruto de la Producción. Esto ha permitido hacer una segmentación por zonas de concentración de pobreza y por rubro, así como identificar a los usuarios con mayor potencial productivo⁹. Basado en ello, se puede definir el tipo de atención que conviene a cada grupo, lo que se logra con una plataforma de servicios diferenciados y una política de fomento que responde a la heterogeneidad observada.

Los usuarios “territoriales” son atendidos, entre otros, por el PRODESAL y el Programa PDTI. Al atender este segmento, la estrategia es favorecer el desarrollo de la pequeña agricultura en forma integral, brindando asesoría técnica, previo diagnóstico de la situación de los productores. De esta forma, se apoya a los productores según sus condiciones específicas.

En el caso del “segmento comercial”, la División de Fomento centra su acción en los servicios de asistencia técnica, que son entregados por profesionales adscritos a empresas consultoras, mientras que en las Alianzas Productivas la asistencia técnica es entregada por los profesionales de la empresa agroindustrial

⁸ Expomundorural: Es una feria o exhibición de empresas campesinas que se realiza anualmente con el propósito de servir de plataforma comercial y de negocios para las empresas y los rubros participantes. Es financiada principalmente por el INDAP.

⁹ Actualmente los rubros centrales de los usuarios que atiende el INDAP son: cereales, hortalizas, cerezos, vinos, nogales, berries, apicultura, ovinos, bovinos de carne, bovinos de leche.

que hace parte de la alianza. Los aspectos de valoración del modelo de negocios, los análisis de la cadena, la sensibilización del sector agroindustrial y el intercambio de información y conocimiento, son áreas de servicios brindadas por el Servicio de Asesorías Técnicas (SAT) y por el programa Alianzas Productivas, entregadas por unidades de la División que cumplen un papel de asesor, además de ser articuladores con otras instituciones especializadas, por ejemplo la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA).

Los servicios relacionados con el desarrollo de habilidades empresariales y de emprendimiento, financiamiento e inversiones, alianzas, fortalecimiento de vínculos con las empresas y el mercado, comercio y mercadeo son apoyados directamente por el SAT y por el Programa Alianzas Productivas, a través de las modalidades "SAT emprendedor" y "SAT especialista" y a través de convenios entre los productores y la agroindustria. En ambos casos debe establecerse un plan de inversiones y un plan de financiamiento.

La articulación financiera se aplica a los usuarios comerciales que reciben servicios del SAT y AP. Estos productores, a su vez, se segmentan en función de dos criterios: a) dotación de recursos (p.ej.: superficie dedicada al rubro, número de vientres) y b) nivel de gestión (p.ej.: rendimientos en ton/ha, litros/vaca/año), lo que da tres categorías: básicos, intermedios y avanzados. Los segmentos más vulnerables que atiende PRODESAL/PDTI se apoyan, sobre todo, con incentivos y líneas de microcréditos.

Oficinas móviles

Con las oficinas móviles, se busca brindar atención *in situ* a los pequeños agricultores con problemas de ubicación geográfica y/o de escasos recursos y que tienen dificultades para trasladarse a las oficinas de Agencia de Áreas. Se trata de vehículos especialmente acondicionados con mesas y sillas, luz, computador portátil conectado al sitio Web del INDAP, impresora y escáner. De esta manera, se ha ampliado además la cobertura de atención de la División de Fomento.

Alcances

La cobertura territorial del INDAP es muy amplia; es el servicio público con más presencia en las comunas, después de la policía y las postas rurales. Por medio de 122 oficinas atiende 283 comunas, lo que incluye el 100% de las comunas rurales. La población objetivo son 277 165 explotaciones agrícolas de menos de 12 ha de riego básico. De esta cifra, la División de Fomento presta asistencia técnica y otros servicios a 118 762 productores, de los cuales 106 000 se consideran en transición o vulnerables, mientras que el resto son productores comerciales.

El soporte informático disponible permite la conectividad con todas las regiones del país, lo que permite llevar un registro de los usuarios y sus demandas. Desde el 2007 se ha reforzado el apoyo comercial, especialmente a través del Programa de Alianzas Productivas. Se observaron incrementos de hasta un 30% en las utilidades de los productores, al prescindir de los intermediarios. También, los productores de hortalizas pudieron aumentar sus beneficios económicos en un 20%, al llegar de forma directa a la distribución minorista, en vez de vender a intermediarios o ferias locales.

Entorno institucional

Cuarenta y cinco profesionales trabajan en la División de Fomento del nivel central, mientras que 81 funcionarios actúan como contraparte en las direcciones regionales y son responsables de coordinar la operación de los servicios con las 115 oficinas de las Agencias de Área. En estas oficinas laboran 507 funcionarios, lo que significa que en la gestión de los servicios de la División de Fomento participan en total 633 funcionarios. A grandes rasgos, se está hablando de un 10% del total del personal del Ministerio de Agricultura y de un 27% del personal del INDAP.

La prestación de los servicios de la División, y de todo el INDAP se hace de forma externalizada, por medio de consultores, que pueden ser personas naturales o jurídicas. Su labor es facilitar el cambio tecnológico, proporcionar conocimiento, brindar información y generar capacidades técnico–empresariales.

El papel de las contrapartes locales y regionales es el siguiente:

- Los municipios brindan asistencia técnica por medio de un equipo técnico financiado por el INDAP, a través del PRODESAL y el PDTI. La División de Fomento tiene contratos con 283 municipios rurales y zonas rurales, de un total nacional de 346 municipios.
- Con las empresas agroindustriales y comerciales se establecen programas de apoyo a la comercialización.
- Con las universidades y el Instituto de Investigación Agropecuaria (INIA) se desarrollan programas de transferencia tecnológica, de innovación, de gestión y de comercialización¹⁰.
- Los gobiernos regionales apoyan las iniciativas productivas concertadas con el INDAP con financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FND)¹¹.

La División de Fomento se financia en un 100% con el presupuesto fiscal: recibe anualmente cerca de USD 210 millones, lo que equivale al 26% del total del presupuesto ministerial. Del total de recursos que se asignaron al INDAP en 2012, el 54% fue gestionado por la División de Fomento.

Dentro del presupuesto de la División de Fomento, los programas específicos para la promoción de agronegocios incluyentes reciben USD 102 millones —el 49% del presupuesto de la División y el 13% del presupuesto total del ministerio—. Del 2009 al 2012 la asignación presupuestaria para apoyar el desarrollo de los agronegocios creció en un 137%; o sea, un 41% al año, en promedio.

Desafíos para su adaptación

La aplicación eficiente del instrumento depende del grado de evolución de los procesos de descentralización en los países.

Incorporar, de manera cabal, el enfoque territorial, para poder tener una visión sistémica del desarrollo productivo y comercial de los campesinos y pequeños productores agrícolas.

Para la identificación de la demanda de servicios es de alta importancia la proactividad de las organizaciones de los pequeños productores.

El seguimiento y evaluación diferenciado a los distintos segmentos de población supone el levantamiento de una línea base que permita medir los impactos de los instrumentos.

Año de registro en el catálogo: 2012

¹⁰ El Instituto de Investigaciones Agropecuarias es la principal institución de investigación agropecuaria de Chile; es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, dependiente del Ministerio de Agricultura.

¹¹ El Fondo Nacional de Desarrollo Regional es el mecanismo más descentralizado con que cuenta el Gobierno Central para transferir recursos fiscales a cada una de las Regiones, ya que, conforme a la normativa, el Ejecutivo, no tiene competencia en las decisiones de inversión que priorizan y sancionan las autoridades Regionales.

GESTIÓN DE CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN DE ALIMENTOS CON ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN A NIVEL TERRITORIAL

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Argentina
Nombre: Gestión de calidad y diferenciación de alimentos con estrategias de operación a nivel territorial	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) • Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II)¹

Presentación

El Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II) proporciona asesoría y capacitación en la gestión de la calidad y la diferenciación de los alimentos. Su objetivo es mejorar la competitividad de los distintos eslabones que conforman las cadenas agroalimentarias, en especial en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), utilizando herramientas de agregado de valor, como sellos de calidad, denominación de origen y adquisición de capacidades, entre otras.

El Programa se deriva del Programa de Calidad de los Alimentos Argentinos (PROCAL I), que se ejecutó entre 2001 y 2006 y que centró sus acciones en la implementación de sistemas de resguardo de la inocuidad alimentaria. Con la llegada del PROCAL II se puso énfasis en el carácter federal del proyecto y se designaron “puntos focales”, atendidos por expertos del Programa, en las diferentes regiones de la Argentina. Esto permitió establecer metodologías de intervención territorial con gran capacidad de adaptación a las realidades locales.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Alto

¹ Página web: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/procal.php?itemPC=obje>

Contexto

En el último lustro, el gobierno argentino ha impulsado una propuesta de política agropecuaria en la que adquieren preponderancia la calidad, el agregado de valor en origen, la seguridad alimentaria, el impacto ambiental y la modernización de la empresa agropecuaria.

El Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA2) es el norte estratégico de la Nación y propone el paso de un modelo incremental productivista a uno centrado en añadir valor a la producción, especialmente en origen. Adopta un enfoque sistémico de cadena que busca generar condiciones de desarrollo en las economías agroexportadoras sin crear conflicto en el mercado interno.

En ese entorno directriz se desarrollan las actividades del PROCAL II, que también responden a dos hechos significativos del contexto mundial actual: a) las exigencias de mayores garantías de calidad y seguridad; y b) el aumento en la demanda por productos innovadores y diferenciados, que cobra fuerza a partir de fenómenos asociados a la globalización y la especialización de los mercados.

Este contexto también se definió la primera y más importante de las innovaciones del programa: la metodología de ejecución debía poder adaptarse a necesidades reales y cambiantes. Así, el tradicional enfoque de trabajo sobre “eslabones de cadenas agroalimentarias se complementó con la asistencia a redes productivas (grupos de productores asociados a uno o a varios elaboradores, e incluso con la participación de comercializadores y empresas de servicios).

Asimismo, para atender el desafío del agregado de valor fue necesario incorporar nuevos servicios relacionados con la comercialización, el empaque, la propiedad intelectual y la logística, entre otros. El PROCAL II privilegia los sellos que resaltan atributos de calidad asociados con el origen del producto, con las tradiciones, el medio ambiente y la salud.

Descripción

El PROCAL II depende de la Subsecretaría de Valor Agregado y Nuevas Tecnologías (antes Dirección Nacional de Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas y Forestales), parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Su finalidad es contribuir a incrementar las ventas de alimentos argentinos a partir de una mejora en las capacidades competitivas y empresariales de los productores, los elaboradores y sus organizaciones, lo cual se alcanza adoptando sistemas de gestión de calidad y de diferenciación de alimentos.

Tiene por objetivos: a) contribuir a la apertura de nuevos mercados, en función de la colocación de productos agroindustriales diferenciados y certificados por su calidad, y b) promover un mejor posicionamiento en el mercado interno de aquellas empresas que ofrezcan productos alimenticios seguros y confiables, demandados por nichos de consumidores exigentes.

El Programa ha desarrollado su estrategia en torno a dos grandes componentes: a) los sistemas de gestión de la calidad y la diferenciación, y b) el fortalecimiento institucional. Adicionalmente funciona un componente financiero que busca promocionar la inversión privada mediante el otorgamiento de Aportes No Reembolsables (ANR).

Para el PROCAL II resulta determinante la constitución de proyectos piloto orientados a promover la adopción de sistemas de gestión de calidad y diferenciación por parte del sector privado, con una visión territorial o sectorial. El desarrollo de esta actividad comienza por analizar y seleccionar los sectores y

las empresas que van a conformar cada proyecto, con base en las propuestas debidamente justificadas y documentadas provenientes de contrapartes locales (gobiernos provinciales, acompañados o no por entidades representantes del sector privado).

Una vez seleccionados los sectores y las empresas que van a participar, se procede a hacer un diagnóstico, a fin de determinar su situación competitiva, las posibilidades de implementar sistemas de calidad y diferenciación, y el total de ítems de la norma o sistema que se considera necesario aplicar.

En cuanto a las marcas, el Programa genera, y registra ante las instituciones que correspondan, marcas que permiten promover y resguardar la autenticidad y la originalidad de los alimentos argentinos, en virtud de determinados atributos que les dan un valor diferencial. Estas marcas se otorgan gratuitamente siguiendo una serie de modalidades y requisitos que se establecen tomando como referencia el sello de calidad "Alimentos Argentinos: una elección natural".

Por otra parte, el PROCAL II creó la Red de Información para las PYMEs Alimentarias (Red IPA) que proporciona servicios como:

- Información técnica, comercial, normativa y financiera de utilidad para atender los problemas que deben afrontar las empresas del sector.
- Asesoramiento en la formación de consorcios y vinculación con posibles compradores, (alianzas estratégicas entre distintos empresarios).
- Análisis de la factibilidad de los proyectos que se presenten ante distintos organismos públicos o entidades financieras.
- Asesoramiento en los distintos trámites que se deban realizar ante otros organismos oficiales del sector.
- Información sobre el estado de las negociaciones internacionales y la apertura de mercados para los productos que le interesen a la empresa.

El trabajo administrativo y técnico se hace de forma descentralizada, gracias al apoyo de "puntos focales", establecidos en las cabeceras de las seis regiones productivas del país y a la firma de convenios de vinculación institucional. Esto facilita el contacto directo entre el PROCAL II y sus beneficiarios.

Los puntos focales permiten fortalecer los procesos de construcción de identidad a nivel regional, desarrollar capacidades públicas y privadas locales, formar profesionales especializados en cadenas agroalimentarias regionales y establecer canales diferenciados de comercialización, según las características de los alimentos propios de cada región.

Alcances

El PROCAL II se ha convertido en un referente en materia de calidad y ha adquirido gran reconocimiento en el sector agroalimentario de las PYMEs, así como en organismos provinciales y municipales de todo el país, por su aporte al proceso de apertura y consolidación de mercados de exportación, al haber interiorizado el concepto de valor agregado asociado a la calidad.

Hasta diciembre de 2011 el PROCAL II había logrado:

- Poner en marcha 27 proyectos piloto, con 360 beneficiarios, para implantar o consolidar normas de calidad y sistemas de diferenciación (o dar capacitación en ese sentido).
- Diseñar ocho protocolos de calidad, en el marco del sistema del sello Alimentos Argentinos. Estos protocolos son el punto de referencia que garantiza la presencia de atributos que les permite a los clientes y consumidores hacer asociaciones como producto-país y origen-calidad.

- Desarrollar 90 proyectos y planes de negocios en el marco de los Aportes No Reembolsables. Esto incentivó una inversión de USD 2,5 millones, de los cuales USD 960 000 corresponden a Aportes No Reembolsables.
- Realizar nueve estudios sobre el sector agroindustrial que se encuentran a disposición en www.alimentosargentinos.gov.ar.

Entorno institucional

El PROCAL II se desarrolla con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), institución que aporta un 80% del costo, y con fondos del Estado Nacional Argentino, que aporta el 20% restante, de sus propios recursos. El costo total del programa es de USD 4 147 038¹.

La estructura del PROCAL II está integrada por un coordinador, un contador, tres administrativos y más de 60 consultores que se contratan en función de la demanda local. Indirectamente colaboran otras 60 personas. El total de personas que, directa o indirectamente, desempeñan funciones en el programa representa aproximadamente el 7% del personal del ministerio.

Desafíos para su adaptación

Las acciones del Programa deben ser orientadas principalmente por la demanda.

Observaciones

Actualmente se está diseñando un nuevo programa que se estructuraría a partir de lo aprendido con los programas PROCAL I y PROCAL II y cuya motivación principal es la de continuar apoyando a los productores en el tema de la agregación de valor y contribuir a que los consumidores reconozcan el valor intangible de los productos. En este nuevo proyecto se presta especial atención a la estrategia de los “puntos focales” (que se espera que se institucionalicen dentro del marco organizativo del MAGyP) y a las relaciones entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Provinciales.

Año de registro en el catálogo: 2012

¹ El tipo de cambio es ARS 4,50 por USD 1,00.

PROMOCIÓN DEL CONOCIMIENTO PRÁCTICO ENTRE PARES PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS NEGOCIOS

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Colombia
Nombre: Promoción del conocimiento práctico entre pares para el mejoramiento de los negocios	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) • Dirección de Desarrollo Rural • Programa Oportunidades Rurales (OR)¹

Presentación

Como parte del reto que tiene el país de promover la equidad en el campo y mejorar las posibilidades de los campesinos de generar ingresos, el MADR impulsa la empresarización de las actividades agropecuarias. El Programa Oportunidades Rurales fomenta el desarrollo de capacidades y el aprendizaje entre pares, valorizando especialmente el conocimiento local y facilitando que microempresarios con trayectoria y buenos resultados en sus negocios, asesoren otras organizaciones con base en su propio conocimiento y experiencia.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Medio	Media

Contexto

Como parte del reto que tiene el país de promover la equidad en el campo y mejorar las posibilidades de los campesinos de generar ingresos, el MADR impulsa la empresarización de las actividades agropecuarias. De ahí que una de las aspiraciones del MADR sea contribuir a fortalecer su capacidad empresarial. Para atender esta necesidad, el Programa reconoce que muchos de los problemas técnicos y sociales a los que se enfrentan las microempresas rurales se resuelven más fácilmente si se propician espacios de aprendizaje compartido y se le da su justo valor al conocimiento local, con el acompañamiento por profesionales con experiencia en los temas específicos.

¹ Página web: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Programa-desarrollo-de-las-oportunidades-de-inversion-y-capitalizacion-de-los-activos-de-las-microempresas-rurales.aspx>

Por esta razón, el Programa Oportunidades Rurales promueve la contratación de *talento local* para acompañar el proceso de aprendizaje entre pares. Resulta más fácil aprender de alguien que trabaja en condiciones similares, que ha pasado por las mismas dificultades, que ha encontrado soluciones a esos problemas y que está dispuesto a compartir su conocimiento; personas que además de contar con la experiencia técnica, tienen la habilidad para crear ambientes y recursos propicios para el aprendizaje entre pares.

Descripción

El Programa Oportunidades Rurales fomenta el desarrollo de la microempresa rural a través de la cofinanciación de las iniciativas de negocio, y aportando recursos no reembolsables para la contratación de asistencia técnica y, en menor grado, para la compra de maquinaria y equipo. La transferencia directa de recursos y el enfoque de demanda contribuyen al empoderamiento de la población rural pobre, condición indispensable para emprender acciones de largo plazo y avanzar en la ruta del desarrollo.

Las capacidades empresariales de los pobladores rurales sólo pueden fortalecerse si logran articularse a un mercado dinámico de servicios técnicos y financieros. La asistencia técnica no basta para superar la pobreza, por lo que se combina con otros instrumentos, como los servicios financieros diversificados, y se busca propiciar un entorno institucional y sectorial adecuado para su desarrollo.

El Programa reconoce la importancia de los conocimientos locales, activo de los territorios que ha buscado aprovechar mediante diferentes mecanismos, entre los cuales un antecedente interesante es la aplicación de estrategias de asesoría e intercambio de experiencias entre pares, aprovechando y potenciando la figura de *talentos locales* que actúan como tutores en esos procesos de aprendizaje.

No obstante, lo mencionado sobre las fortalezas del conocimiento práctico como elemento importante dentro de estrategias de enseñanza-aprendizaje, también es necesario reconocer limitaciones por lo que finalmente se propone es la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado. El aprendizaje entre pares se basa en los principios de participación y horizontalidad: todos aprenden, todos se respetan y todos valoran la experiencia del otro. Esto se refleja en los resultados de la Evaluación de Medio Término del Programa que identifica como factores de éxito de este tipo de intervenciones los siguientes: *a) la facilidad para contactar y ubicar a los asistentes técnicos; b) la capacidad de los asistentes para hacer entender sus recomendaciones; c) la capacidad de los usuarios para exigirles calidad y precisión a los tutores, y d) menor costo.*

Alcances

El financiamiento parcial que se otorga por el Programa, asciende a USD 19 800 en promedio por organización, sin superar en ningún caso los USD 29 400. Además, se han establecido los siguientes toques: para maquinaria y equipos se cofinancia hasta el 40% del valor total del equipo, y para insumos hasta el 10% del valor total de la inversión aprobada para los demás rubros¹.

Con respecto al aprendizaje entre pares, se han reportado 574 intercambios en 471 microempresas. En estos encuentros han participado 105 “talentos locales” y 85 otros “pares” que fueron contratados directamente por las microempresas.

¹ Los montos de cofinanciación, así como los toques máximos por rubro han variado a lo largo de la ejecución del proyecto. Estas son las condiciones de los dos últimos años.

Entorno institucional

El equipo de implementación y coordinación nacional del Programa no supera los 10 profesionales (entre técnicos y administrativos), quienes son responsables de definir estrategias de trabajo, planeación y supervisión, así como coordinar el trabajo de las instancias regionales que apoyan la ejecución de los proyectos en el campo. Estas instancias son los Equipos Regionales de Seguimiento, y son los encargados de evaluar los aspectos financieros, técnicos y administrativos de los negocios rurales y de observar los cambios que se van produciendo. También apoyan el trabajo de los Comités de Seguimiento Participativo, que son responsabilidad de los microempresarios. Para el 2012 el presupuesto del programa fue de USD 2,26 millones. Actualmente se está tramitando un nuevo crédito con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) por USD 50 millones (el vigente fue de USD 30 millones).

Desafíos para su adaptación

Iniciativas como la descrita, centradas en el desarrollo del talento humano, para lograr impactos en aspectos como ingresos, empleo, capitalización, seguridad alimentaria y otros más, deben venir acompañadas o ser parte de políticas integrales que incluyan apoyo en temas relacionados con capitalización de activos y desarrollo territorial.

Año de registro en el catálogo: 2012

ESTRATEGIA DE FORMACIÓN DE IMPLEMENTADORES LOCALES DEL PROCAL II

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Argentina
Nombre: Estrategia de formación de implementadores locales del PROCAL II	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) • Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II)¹

Presentación

El Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II) proporciona asesoría y capacitación en gestión de la calidad y la diferenciación de los alimentos. Su objetivo es mejorar la competitividad de los distintos eslabones que conforman las cadenas agroalimentarias, en especial en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), utilizando herramientas de agregado de valor, como sellos de calidad, denominación de origen y adquisición de capacidades, entre otras.

El PROCAL II se deriva del Programa de Calidad de los Alimentos Argentinos (PROCAL I), que se ejecutó entre 2001 y 2006 y que centró sus acciones en la implementación de sistemas de resguardo de la inocuidad alimentaria. Las estrategias de formación y capacitación del PROCAL II han posicionado a la Dirección a la cual está adscrito como punto de referencia en materia de generación y difusión de conocimientos relacionados con la calidad y la diferenciación de los productos alimenticios a nivel nacional.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Medio	Bajo

Contexto

En el último lustro, el gobierno argentino ha impulsado una propuesta de política agropecuaria en la que adquieren preponderancia la calidad, el agregado de valor en origen, la seguridad alimentaria, el impacto ambiental y la modernización de la empresa agropecuaria.

¹ Página web: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/procal/procal.php?itemPC=obje>

El Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020 (PEA2) es el norte estratégico de la Nación y propone el paso de un modelo incremental productivista a uno centrado en añadir valor a la producción, especialmente en origen. Adopta un enfoque sistémico de cadena que busca generar condiciones de desarrollo en las economías agroexportadoras sin crear conflicto en el mercado interno.

En ese entorno directriz se desarrollan las actividades del PROCAL II, que también responden a dos hechos significativos del contexto mundial actual: a) las exigencias de mayores garantías de calidad y seguridad; y b) el aumento en la demanda por productos innovadores y diferenciados, que cobra fuerza a partir de fenómenos asociados a la globalización y la especialización de los mercados.

Este contexto también definió la primera y más importante de las innovaciones del programa: la metodología de ejecución debía poder adaptarse a necesidades reales y cambiantes. Así, el tradicional enfoque de trabajo sobre “eslabones de cadenas agroalimentarias se complementó con la asistencia a redes productivas (grupos de productores asociados a uno o a varios elaboradores, e incluso con la participación de comercializadores y empresas de servicios).

Asimismo, para atender el desafío del agregado de valor fue necesario incorporar nuevos servicios relacionados con la comercialización, el empaque, la propiedad intelectual y la logística, entre otros. El PROCAL II privilegia los sellos que resaltan atributos de calidad asociados con el origen del producto, con las tradiciones, el medio ambiente y la salud.

Descripción

El PROCAL II depende de la Subsecretaría de Valor Agregado y Nuevas Tecnologías (antes Dirección Nacional de Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas y Forestales), parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Su finalidad es contribuir a incrementar las ventas de alimentos argentinos a partir de una mejora en las capacidades competitivas y empresariales de los productores, los elaboradores y sus organizaciones, lo cual se alcanza adoptando sistemas de gestión de calidad y de diferenciación de alimentos.

Tiene por objetivos: a) contribuir a la apertura de nuevos mercados, en función de la colocación de productos agroindustriales diferenciados y certificados por su calidad, y b) promover un mejor posicionamiento en el mercado interno de aquellas empresas que ofrezcan productos alimenticios seguros y confiables, demandados por nichos de consumidores exigentes.

El Programa ha desarrollado su estrategia en torno a dos grandes componentes: a) los sistemas de gestión de la calidad y la diferenciación, y b) el fortalecimiento institucional. Adicionalmente funciona un componente financiero que busca promocionar la inversión privada mediante el otorgamiento de Aportes No Reembolsables (ANR).

El proceso de formación de implementadores locales de procesos está directamente relacionado con el componente de fortalecimiento institucional, ya que busca desarrollar capacidades que propicien una mayor coordinación entre el MAGyP a nivel nacional y el sector agroalimentario en el orden provincial.

El proceso incluye el intercambio de información técnica relacionada con la implementación de sistemas de gestión de la calidad y la diferenciación de los alimentos, así como la adquisición de capacidades que permitan la sostenibilidad de los cambios adoptados. La realización de talleres resulta fundamental, pues estos espacios favorecen la discusión y la identificación conjunta de fortalezas y debilidades.

Estas actividades contribuyen a incrementar el número de profesionales capaces de difundir el conocimiento adquirido en sus respectivas regiones de influencia. Además, el vínculo que se genera entre los capacitados y la instancia encargada del Programa dentro del MAGyP (el Registro Nacional de Implementadores de Sistemas de Gestión de la Calidad Agroalimentaria) garantiza la continuidad del proceso, que no es un suceso aislado, sino un componente integral de las actividades cotidianas del Ministerio.

Alcances

El PROCAL II se ha convertido en un referente en materia de calidad agroalimentaria. Cámaras, asociaciones y organismos provinciales y municipales de todo el país reconocen su trabajo, sobre todo con las PYMEs, y el énfasis puesto en los conceptos de valor agregado y calidad.

En el 2011, más de 200 capacitaciones (incluidas las que se dieron en el marco de los proyectos piloto), beneficiaron a 5877 productores. También se financió la participación en diez ferias y exposiciones, y en 26 foros y congresos de diferentes temáticas.

Entorno institucional

El PROCAL II se desarrolla con fondos del BID, institución que aporta un 80% del costo, y con fondos del Estado Nacional Argentino, que aporta el 20% restante, de sus propios recursos. El costo total del programa es de USD 4 147 038.¹

La estructura del PROCAL II está integrada por un coordinador, un contador, tres administrativos y más de 60 consultores que se contratan en función de la demanda local. Indirectamente colaboran otras 60 personas. El total de personas que, directa o indirectamente, desempeñan funciones en el programa representa aproximadamente el 7% del personal del ministerio.

Desafíos para su adaptación

Las acciones del Programa deben ser orientadas principalmente por la demanda.

Observaciones

Actualmente se está diseñando un nuevo programa que se estructuraría a partir de lo aprendido con los programas PROCAL I y PROCAL II y cuya motivación principal es la de continuar apoyando a los productores en el tema de la agregación de valor y contribuir a que los consumidores reconozcan el valor intangible de los productos. En este nuevo proyecto se presta especial atención a la estrategia de los “puntos focales” (que se espera que se institucionalicen dentro del marco organizativo del MAGyP) y a las relaciones entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Provinciales.

Año de registro en el catálogo: 2012

MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS A COFINANCIAR: ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Colombia
Nombre: Mecanismos de evaluación de propuestas a cofinanciar: Estudios de preinversión	Institución: <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) Proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas (AAP)¹

Presentación

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) utiliza como una estrategia para la asignación de los incentivos y apoyos el mecanismo de las convocatorias públicas, con lo que propugna por la transparencia en estas decisiones. El Proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas, que busca incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, estableciendo alianzas orientadas por la demanda del sector privado comercializador, es uno de aquellos en los que se aplica esa estrategia. Dentro de la misma, uno de los criterios más importantes que se consideran es la evaluación de las propuestas que se presentan con los resultados de un estudio de preinversión en el que se analiza la viabilidad técnica, económica, financiera y comercial de esas alianzas, y de la participación en ellas del productor o empresario rural de pequeña escala.

El Proyecto inició una primera fase en el 2002, financiado por el Banco Mundial con USD 22 millones; fue extendido el año 2008 con una segunda fase, que fue financiada también por el Banco Mundial con USD 30 millones, hasta el año 2013.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Alto

Contexto

Como parte del reto que tiene el país de promover la equidad en el campo y mejorar las posibilidades de los campesinos de generar ingresos, el MADR impulsa la empresarización de las actividades agropecuarias.

¹ Página web: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP.aspx>

Una de las estrategias que se aplica en este sentido es el apoyo al establecimiento de alianzas entre las organizaciones de productores y otros actores de la cadena de perfil empresarial. Los resultados obtenidos muestran la consolidación de negocios rentables y sostenibles, que aumentan significativamente la generación de ingresos de las familias y fortalecen las capacidades gerenciales y administrativas de las organizaciones de pequeños productores.

El Proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas (AAP) funciona según un modelo de convocatoria pública y en respuesta a la demanda de un producto determinado. El Proyecto ha logrado consolidar negocios rentables y sostenibles, que han aumentado significativamente la generación de ingresos de las familias y fortalecido las capacidades gerenciales y administrativas de las organizaciones.

Descripción

El Proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas posibilita el acceso de pequeños productores rurales a mercados especializados, a través de un modelo que articula sus organizaciones a empresas comerciales que privilegian el valor agregado. Ambos grupos se benefician de este acercamiento: los productores establecen una relación formal y obtienen garantía de que su producto va a ser comprado y los aliados comerciales se aseguran la disponibilidad de un producto que va a tener ciertas características y que les será entregado a plazos establecidos.

El mecanismo de entrada al proyecto son las convocatorias públicas que se abren regularmente. Las propuestas de alianzas deben fundamentarse en criterios de rentabilidad y generación de ingresos para el pequeño productor (mínimo dos salarios mínimos legales mensuales). Además, deben cumplir con criterios de sostenibilidad social y ambiental.

Para identificar las iniciativas productivas rentables se hace un estudio de pre-inversión que evalúa la posibilidad real de los pequeños productores de articularse a los mercados y la disponibilidad de un aliado comercial que garantice la compra del producto. El estudio es financiado por el Proyecto y llevado a cabo por Organizaciones Gestoras Regionales (OGR).

Como primer paso para el establecimiento de una posible alianza se presentan el perfil de la alianza que provee información relevante para la identificación del negocio, y el estudio de preinversión, que ayuda a disminuir los riesgos y a mejorar la sostenibilidad del agronegocio. La evaluación de este estudio es uno de los pilares fundamentales del proyecto. Así se pasó de una tasa de sostenibilidad de 80,9% en la fase I a una de 97,7% en la fase II.

Alcances

Sumadas las fases I y II del Proyecto se había logrado a julio de 2011 la constitución de 265 alianzas en las que participan 20 127 familias de pequeños productores rurales. Esto se traduce en la realización de inversiones totales en agronegocios por USD 187 millones, con aportes directos del Proyecto (Incentivo Modular), en inversiones y acompañamiento integral, por USD 44,7 millones.

El proyecto tiene como meta establecer 300 nuevas alianzas para beneficiar a 25 300 familias y reactivar 36 000 hectáreas. A continuación se citan algunos de los resultados desglosados por categorías:

- **Competitividad:** ventas acumuladas por USD 198 millones;
- **Estrategias empresariales:** 75% de las organizaciones de productores tienen un gerente, un sistema de contabilidad y un fondo rotatorio permanente;

- **Sostenibilidad:** las entidades territoriales cofinancian con USD 12 millones las inversiones de las alianzas, y 75% de las organizaciones de productores siguen vinculadas a sus aliados comerciales 24 meses después de finalizada la ejecución de su proyecto.

Entorno institucional

El equipo de implementación y coordinación nacional del Proyecto no supera los 10 profesionales (entre técnicos y administrativos), quienes son responsables de definir estrategias de trabajo, planeación y supervisión, así como coordinar el trabajo de las instancias regionales que apoyan la ejecución de los proyectos en el campo.

A la par de esto funciona una estructura de implementación regional, conformada por ocho Organizaciones Gestoras Regionales (OGR) y por las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA). Las primeras tienen responsabilidad en: a) la difusión del proyecto, b) la convocatoria y la capacitación para la elaboración de los perfiles de alianzas, c) la elaboración de los estudios de preinversión, donde se define la viabilidad técnica, de mercado, financiera, social y ambiental de la propuesta, d) la implementación de las alianzas con el respectivo monitoreo de su ejecución.

Por su parte, las OGA son los organismos responsables de la transferencia del conocimiento, el acompañamiento y la asesoría a las organizaciones de productores para que ejecuten y alcancen las metas establecidas en los subproyectos de sus alianzas productivas. También dentro de la estructura regional está el Comité Directivo de la Alianza (CDA), órgano de dirección en el que participan la organización de productores, el aliado comercial, la Secretaría de Agricultura del departamento y las demás entidades que conforman las alianzas.

En 2012 el Proyecto tenía un presupuesto de USD 28 millones. Adicionalmente, cada peso colombiano que se entrega como parte del incentivo modular es apalancado con otro peso colombiano aportado por el Proyecto.

Desafíos para su adaptación

La exigencia de los procesos administrativos, de ejecución, seguimiento y evaluación, incluyendo la definición de responsabilidades y de formas jurídicas de las alianzas.

La participación de actores con habilidades y capacidades para desarrollar canales de comercialización en mercados nacionales e internacionales, a partir de las ventajas comparativas de la pequeña producción.

Año de registro en el catálogo: 2012

INICIATIVAS DE DESARROLLO DE *CLUSTERS*

Categoría: Iniciativas para facilitar la vinculación de los productores al mercado	País: Argentina
Nombre: Iniciativas de Desarrollo de <i>Clusters</i>	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) • Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP)¹

Presentación

El Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) es el instrumento de inversión pública del MAGyP. Tiene como propósito apoyar proyectos que mejoren la competitividad y fomenten el crecimiento de las actividades del sector agropecuario. En ese marco, en el 2009 se pusieron en marcha las “Iniciativas de mejora competitiva” que promueven la articulación público-privada de un territorio o sector productivo para aprovechar sus ventajas competitivas mediante la construcción colectiva de acciones estratégicas. Para eso impulsan el desarrollo de redes de innovación y *clusters*.

Las Iniciativas de Desarrollo de *Clusters* (IDC) incluyen el financiamiento de procesos que ayudan a los actores productivos e institucionales de una región o territorio a identificar desafíos y oportunidades y a construir un plan consensuado de acción colectiva. También se financian proyectos enmarcados dentro de ese plan, orientados a mejorar el desempeño de su actividad productiva mediante la generación de capacidades locales.

Condiciones de funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Alto

Descripción

Las Iniciativas de Desarrollo de *Clusters* intervienen en aglomeraciones territoriales de alta especialización productiva, donde promueven la unión de esfuerzos y la toma de decisiones consensuadas entre el sector

¹ Página web: http://www.prosaponline.gov.ar/prosapwebsite/c_DesarrolloClusters.aspx http://www.competitividadprosap.net/?page_id=62

privado y el público. Buscan brindar asistencia técnica y metodológica para la formulación participativa de Planes de mejora competitiva, cofinanciar proyectos señalados como prioritarios por los actores del *cluster*, diseñar herramientas y fomentar capacidades para construir, de forma conjunta, estrategias competitivas y facilitar la articulación de las necesidades del sector privado con la oferta de políticas públicas.

Los parámetros que definen un *cluster* son: actividad económica compartida, volumen relevante de productores, empresas e instituciones y proximidad geográfica de los actores.

Pueden formar parte de las IDC todos aquellos actores locales, públicos y privados, relacionados con el sector productivo: productores primarios, empresas industriales y de servicios, instituciones gremiales-empresarias (asociaciones, cámaras, cooperativas, sindicatos y similares), organismos públicos (provinciales, regionales o municipales), institutos técnicos de investigación o formación que proporcionen servicios relevantes para la actividad, y organizaciones de la sociedad civil (ONG, fundaciones, etc.).

Alcances

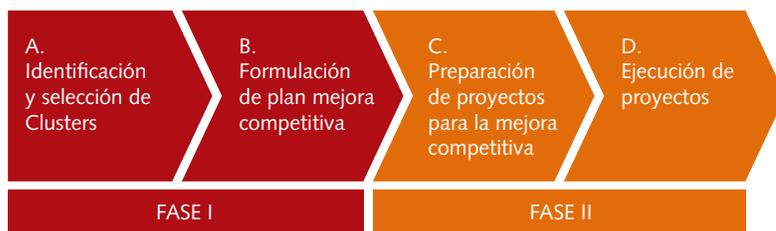
Existen en marcha dieciséis (16) iniciativas de *clusters* como producto de esta iniciativa, con diferentes grados de evolución: ocho están avanzados y se encuentran en la fase II del proceso; seis están en la fase I y dos recién están iniciándose. Los mismos cubren 18 de las 23 provincias del país, en razón a que cinco de ellos abarcan más de una provincia. Las agroindustrias rurales y los emprendimientos alrededor de las cuales se establecen los *clusters* son varias, incluyendo lácteos (leche, quesos y otros), frutales (fruta fina y frutos secos), ganadería (bovinos, porcinos), pesca artesanal y la acuicultura, lo forestal, y productos como flores y nueces, entre otros.

Entorno institucional

La estrategia se construye desde la demanda y debe contar, invariablemente, con el aval del gobierno provincial. Los interesados deben completar una serie de formularios que les entregan los encargados de la IDC, quienes, con los datos obtenidos, hacen una caracterización del *cluster*, con especial énfasis a los actores y sus vínculos. Un comité de evaluación, conformado por representantes de la IDC, del PROSAP y del MAGyP, que se reúne dos o tres veces al año, según la demanda, se encarga de calificar y seleccionar las propuestas que van a apoyar. Se le da prioridad a aglomeraciones incipientes.

La intervención es un proceso participativo, cuyo modo de actuar se encuentra establecido en una guía metodológica. Se conforman dos grupos de trabajo, uno denominado equipo técnico, compuesto por un grupo de profesionales de apoyo y acompañamiento y otro denominado grupo impulsor, compuesto por los principales representantes de los actores directos participantes. Estos equipos, con la dirección del PROSAP, desarrollan cuatro foros al final de los cuales se obtienen los objetivos, la misión, la visión y las líneas de trabajo del *cluster*. El *cluster* se institucionaliza creando una asociación *ad hoc*. Lo descrito se visualiza en el siguiente esquema.

Esquema de ejecución de las IDC:



Desafíos para su adaptación

Evitar el desarrollo de una superestructura dentro del proyecto y aprovechar los recursos existentes para generar una institucionalidad local que pueda darle sostenibilidad al apoyo de las iniciativas más allá del proyecto.¹

Año de registro en el catálogo: 2012

¹ **Fuente:** Elaborado con base en las opiniones de Pablo Sivori, Coordinador del IDC.

PROGRAMA DE TURISMO RURAL

Categoría: Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios	País: Chile
Nombre: Programa de Turismo Rural	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura (MINAGRI) • Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP), División de Fomento¹

Presentación

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es una unidad del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y tiene como mandato apoyar el desarrollo de los agronegocios de la agricultura familiar. Fue creado en 1962, tiene cobertura en todo el país y atiende el 43% de las explotaciones agrícolas de índole familiar (118 762 productores).² Está financiado en un 100% por el presupuesto fiscal.

El Programa de Turismo Rural funciona dentro de la División de Fomento y tiene como fin “generar condiciones de apoyo para promover acciones de asesoría, capacitación y promoción de los emprendimientos de los usuarios o potenciales usuarios que se dedican a la actividad”.³

Condiciones de funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Medio	Medio	Alto

Contexto

La inserción de Chile en una economía de mercado abierta y el compromiso gubernamental de consolidar el país como potencia alimentaria han supuesto un fuerte proceso de modernización y transformación del

¹ Página web: <http://www.indap.gob.cl/programas/turismo-rural>

² Los 118 762 beneficiarios pueden desglosarse como sigue: 71 845 atendidos por PRODESAL; 25 984 por el Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI); 2230 por el Programa PADIS, 3190 por la Fundación PROdeMU; 11 280 por el Servicio de Asesoría Técnica (SAT) y 4233 por el Programa Alianzas Productivas (AP). Hay además 3372 beneficiarios vinculados a convenios específicos con organizaciones campesinas que no son atendidos por la División de Fomento.

³ Fuente: INDAP, Resolución Exenta n.º 133.622 del 24/10/2011.

sector agropecuario. Ante este desafío, el Estado ha orientado sus líneas de acción especialmente a brindar apoyo a la agricultura familiar, con el objetivo de impulsar y consolidar agronegocios exitosos, para que mejore su participación en el mercado interno y también para que pueda aprovechar las oportunidades de acceso a nuevos mercados generadas en el marco de los acuerdos comerciales firmados por Chile.

De acuerdo con el RIMISP, Centro para el Desarrollo Rural, dada la importancia que se otorga a partir de la década de 1990 (a nivel de políticas públicas) al desarrollo y la consolidación de los agronegocios, el INDAP se interesa por la diversificación, la generación de nuevas fuentes de ingreso y la creación de alternativas orientadas a mercados “no tradicionales”, como los de hortalizas, frutales, y productos y servicios con mayor valor agregado, como el turismo rural. En ese contexto, el Programa Nacional de Turismo Rural se crea en 1995, y comienza a operar al año siguiente, como una actividad inducida desde la acción pública⁴.

El censo agropecuario señala que en Chile existen 1700 emprendimientos familiares y asociativos de turismo rural, de los cuales el 70% se clasifica como “usuarios” o “usuarios potenciales” del INDAP. Realizan esta actividad como una fuente complementaria de ingresos familiares y son representativos de la cultura local y campesina⁵.

Estos emprendimientos tienen niveles diferentes de formalización y no todos han recibido una capacitación adecuada, lo que disminuye sus posibilidades de promoción y acceso a redes de comercialización. A esto se suma el débil posicionamiento del “turismo rural” en el mercado, lo que genera una escasa demanda de estos servicios.

Por lo anterior, el Programa de Turismo Rural busca dotar a los emprendimientos de los conocimientos y la infraestructura básicos para prestar un servicio de calidad, dentro de los parámetros de la formalidad.

Descripción

El INDAP es un servicio público descentralizado, creado por Ley, de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio, y con plena capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. Busca promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y de los campesinos, con el fin de elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, incluirlos en el proceso de desarrollo rural y optimizar el uso de los recursos productivos. Coordina su trabajo con los gobiernos regionales y locales, con las universidades, con la agroindustria y con los demás agentes vinculados con la agricultura familiar.

El INDAP coordina sus acciones con los gobiernos regionales y locales, con universidades, con la agroindustria y con el resto de los agentes relacionados con la agricultura familiar. Está conformado por dos divisiones: la División de Asistencia Financiera, que es la responsable de los créditos, y la División de Fomento, que proporciona conocimientos a los agricultores y comunidades rurales, de una manera sistemática y participativa, para que mejoren sus explotaciones agrícolas, sus ingresos y su calidad de vida. En esta división se ubica el Programa de Turismo Rural.

El turismo rural tiene como base la explotación silvoagropecuaria y le ofrece al cliente la posibilidad de experimentar la cultura y las tradiciones campesinas. Comprende los servicios de alojamiento, restauración (con gastronomía local), visitas guiadas, turismo de aventura e incluso la posibilidad de participar en las faenas productivas.

⁴ Fuente: Faiguenbaum, S., “El Programa de Turismo Rural de INDAP. Un caso de empleo e ingresos rurales no agrícolas inducido por políticas públicas”. RIMISP, Chile. 2001.

⁵ Fuente: INDAP, Resolución Exenta n.º 133622 del 24/10/2011.

El objetivo específico del Programa, que está dirigido a empresas individuales o asociativas, es clasificar los emprendimientos o negocios según su nivel de capacitación y formalización para facilitar la operatividad del programa. Los emprendimientos de turismo rural se dividen en tres niveles: a) básico: emprendimientos informales, de escasa formación técnica en el negocio, que desean iniciar actividades y tienen potencial turístico; b) intermedio: emprendimientos con un negocio definido y en funcionamiento, que acreditan capacitación básica en turismo y/o tienen inicio de actividades, pero no están formalizados; c) avanzado: emprendimientos consolidados y formales, que han recibido capacitación pertinente y acreditable, que tienen inicio de actividades acorde al rubro y cuentan con permisos correspondientes.⁶

La permanencia de los usuarios en el nivel básico es de dos años y medio como máximo. Si en ese tiempo no se capacitan o no inician actividades, quedan excluidos del programa. En el nivel intermedio tienen cuatro años para adquirir la capacitación necesaria, una resolución sanitaria y la patente comercial (cuando aplica). El último nivel no tiene un tiempo máximo de permanencia, pero cada dos años se evalúa a los usuarios, a ver si mantienen las condiciones necesarias para beneficiarse de los programas del INDAP.

Los usuarios pueden acceder a incentivos no reembolsables a través del Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), a asistencia técnica, a través del Servicio de Asistencia Técnica (SAT); a la promoción y difusión de las iniciativas, a través de apoyo en comercialización y promoción, así como a créditos de corto y largo plazo⁷.

Alcances

La cobertura territorial del INDAP es muy amplia; es el servicio público con más presencia en las comunas, después de la policía y las postas rurales. Por medio de 122 oficinas atiende 283 comunas, lo que incluye el 100% de las comunas rurales. La población objetivo son 277 165 explotaciones agrícolas de menos de 12 ha de riego básico. De esta cifra, la División de Fomento presta asistencia técnica y otros servicios a 118 762 productores, de los cuales 106 000 se consideran en transición o vulnerables, mientras que el resto son productores comerciales.

Durante 2011 el Programa de Turismo Rural realizó capacitaciones en las regiones de Biobío y Araucanía, se participó en la Feria Vyva y se editó la versión n.º 31 de la Bitácora de Turismo Rural.

Entorno institucional

Al menos una vez al año el INDAP publica en su página web la invitación a postular al Programa de Turismo Rural. La financiación del Programa está sujeta a la disponibilidad del presupuesto público que le sea asignado. El aporte de los usuarios, por su parte, está relacionado con algunos costos de operación: costos de envío de documentos, fotografías de alta resolución para la promoción de los servicios, traslados regionales para la participación en ferias, talleres, eventos, etcétera. En 2012 el presupuesto del Programa fue de USD 115 millones⁸.

Desafíos para su adaptación

Balancear en los proyectos los componentes de mejora de la oferta y de conocimiento de mercado.

⁶ Fuente: INDAP, <http://www.indap.gob.cl/programas/turismo-rural>. Recuperado el 15/07/2013.

⁷ Fuente: INDAP, http://www.indap.gob.cl/Programasdeindap/disp_programas.aspx?ids=38. Recuperado el 25/10/2012.

⁸ Fuente: INDAP, http://www.indap.gob.cl/Programasdeindap/disp_programas.aspx?ids=38. Recuperado el 25/10/2012.

Garantizar recursos financieros para mantener el apoyo a las iniciativas por períodos relativamente prolongado (no menos de cinco años).

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación que permita conocer con relativa rapidez el nivel de desarrollo de los emprendimientos e ir anticipando la situación de los que logran consolidarse y los que tienen dificultades.⁹

Año de registro en el catálogo: 2012

⁹ Fuente: Faiguenbaum, S., "El Programa de Turismo Rural de INDAP. Un caso de empleo e ingresos rurales no agrícolas inducido por políticas públicas". RIMISP, Chile. 2001.

INDICACIONES GEOGRÁFICAS Y DENOMINACIONES DE ORIGEN

Categoría: Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios	País: Argentina
Nombre: Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen ¹	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) • Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías • Dirección Nacional de Procesos y Tecnologías • Dirección de Agroalimentos

Presentación

La gran diversidad cultural y agroecológica de la Argentina hace posible encontrar productos con características únicas, las cuales están relacionadas con la tradición y cultura local, las prácticas de producción y los recursos naturales del lugar que le dan identidad al producto. La calidad ligada al origen otorga una cualidad especial.

Las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen son herramientas que, justamente, permiten distinguir la calidad de un producto en función de su origen geográfico y propician, por tanto, el desarrollo del lugar y la competitividad de sus agroindustrias rurales y agronegocios. Las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen no se crean, se reconocen.

En 2009, en la Argentina comenzó a operar a cabalidad el régimen legal para la protección y promoción de productos agrícolas y alimentarios que presentan cualidades diferenciales en razón de su origen geográfico. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) es la entidad encargada de velar por su aplicación.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Alto	Medio

¹ Fuente: Dirección de Agroalimentos de la Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/valorAr/IGeo.php?secigdo=material>. Recuperado el 13/11/2012.

Contexto

En la década de 1990, a través de una unidad de agronegocios de la ex Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se buscó identificar y valorizar algunos productos con identidad territorial. Sin embargo, por falta de un marco legal específico, por las reestructuraciones gubernamentales y por carecer de suficiente apoyo técnico y económico, las iniciativas se fueron disipando. Igualmente, se vieron afectadas por la crisis política, institucional y económica del 2001-2002.

Con la ratificación de Argentina de los tratados de la Ronda Uruguay del GATT, entre los que se encuentra el Acuerdo sobre derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio (ADPIC), que señala el compromiso de brindar protección a las indicaciones geográficas, comienza el trabajo de dictar un marco regulatorio nacional. Este trabajo evolucionó durante 14 años y fue en 2009 que el sistema legal logró alcanzar condiciones operativas.

Paralelamente, y con mayor impulso a partir de 2005, se trabajó desde distintas instituciones estatales en la formulación de políticas y acciones bajo el concepto de desarrollo con inclusión social y de agregado de valor en origen, lo que condujo al rescate de instrumentos de calificación de atributos, tales como el origen, la trazabilidad y las buenas prácticas agrícolas y de manufactura, junto a los esquemas de certificación de calidad. El supuesto original tras estos instrumentos es que con la creación de marcas geográficas o sellos de calidad específica, y a través de acciones colectivas locales, se propicia el desarrollo de los recursos locales, lo que a su vez mejora las oportunidades de comercialización y por tanto la competitividad.

Descripción

A lo largo de la extensa geografía de la Argentina, con sus diferentes regiones, climas y relieves, sumados a la fusión de culturas resultante de la afluencia de distintas corrientes inmigratorias, se encuentran muchos productos agrícolas y alimenticios con origen, típicos, regionales o de la tierra; es decir, con identidad territorial. De ahí que la certificación de Indicación geográfica (IG) o de Denominación de origen (DO) sea una oportunidad valiosa para promover el desarrollo sostenible y favorecer un crecimiento económico que se traduce en mejoras económicas, sociales y ambientales.

Las principales ventajas que ofrece la distinción DO o IG son:

- Asegura la procedencia geográfica de los productos, con lo que se evitan falsificaciones y engaños.
- Indica que tienen una calidad que lo hace especial, en razón de su procedencia.
- Asegura el cumplimiento de un protocolo establecido.
- Promueve la protección de especies autóctonas.
- Asegura que se sigan procedimientos de elaboración de productos propios de la zona.
- Indica que se tienen en cuenta los factores naturales y los factores humanos.

En general, las normas argentinas se diseñaron con base en las normas consignadas en el Reglamento Europeo CE 2081/92, haciendo las adaptaciones correspondientes a las posturas que el país ha asumido en distintos foros multilaterales de negociación.

El régimen argentino vigente tiene las siguientes características:

- Registro específico otorgado por el Estado, separado en dos grandes grupos: a) vinos y bebidas espirituosas de origen vínico; y b) productos agrícolas y alimentarios. Igualmente, con autoridades de aplicación diferenciadas para los dos grupos.

- Protección de IG calificadas: indican origen y calidad específica derivada de éste.
- Se protegen las IG directas: producto y nombre geográfico.
- Sistema voluntario y abierto.
- Prioridad para marcas registradas vigentes.
- Brinda tutela contra el uso indebido por terceros: fraude, error o engaño al consumidor sobre el verdadero origen, pero no da un derecho exclusivo al uso del nombre, sino acciones de exclusión del uso del nombre como defensa contra la competencia desleal y la protección del consumidor. Sí da derecho exclusivo al uso del logo o emblema que se registre.
- La autorregulación y los controles estatales aseguran que el producto en el mercado se corresponda con el pliego/protocolo registrado.
- Prevé medios de exclusión, sanciones administrativas y acciones legales de defensa.

Alcances

Siete vinos han adquirido el reconocimiento de indicación geográfica y dos el de denominación de origen. Por otra parte, en el marco de los productos agrícolas y alimentarios se tienen nueve expedientes de casos locales que han iniciado procesos administrativos de reconocimiento y registro para productos como aceite de oliva, lana, miel, queso y carnes. En cuanto a denominaciones de origen se han concretado dos (para el chivito criollo del norte Neuquino y para el salame de Tandil).

Entorno institucional

El proceso de trámite de registro empieza completando la Solicitud de diagnóstico de la IG/DO, donde se llenan campos que se refieren a la ubicación geográfica y a la justificación (por qué el producto amerita el otorgamiento de una calidad diferencial, qué factores territoriales le confieren tipicidad, etc.). Luego las Oficinas de Registro evalúan el potencial del producto. En esta etapa, el equipo técnico cuenta con un informe que le permite emitir un diagnóstico (Registro de diagnóstico); si lo desea, pueden visitar la región, hacer las investigaciones que considere necesarias o ponerse en contacto con organismos relacionados con el tema.

Si la Oficina de Registro aprueba el Registro de diagnóstico, se procede a completar la Guía para la confección del Formulario de registro, que incluye un Pliego de condiciones y un Protocolo, además de los avales e informes técnicos de las provincias. Luego de completar la Guía, se presenta la Solicitud de registro de la DO/IG. Una vez enviado el formulario se inicia un "expediente". La Oficina de Registro evalúa el cumplimiento de los requisitos jurídicos y técnicos. En caso que la información esté incompleta se le solicitará al grupo interesado el material faltante.

Se realiza la verificación de marcas previas vigentes ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) y se somete a consulta pública a través del boletín oficial y un diario de la zona. Luego se lleva a cabo una auditoría de verificación en la región y se elabora un informe conforme al cumplimiento de los requisitos legales y lo definido en el protocolo presentado. En caso de cumplir con todos los requisitos mencionados el expediente es evaluado por la Comisión Asesora. Si es aprobado, el secretario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) emite una resolución y la Autoridad de Aplicación reconoce, registra y protege la IG/DO.

Para la Denominación de Origen se cuenta con un Consejo Regulador y Promotor, que es una asociación civil sin fines de lucro, con domicilio legal en la zona que corresponda y está integrado exclusivamente por quienes se dediquen a la extracción, producción, acondicionamiento, procesamiento o comercialización de los productos amparados. Sus principales funciones están relacionadas con: gestionar y obtener la

inscripción de la DO; llevar un registro de las autorizaciones de uso; controlar la producción, elaboración y calidad de los productos amparados por la DO; expedir los certificados de uso, y los demás instrumentos de control; sancionar a los asociados que cometan infracciones al reglamento interno.

Por su parte, para velar por la Indicación Geográfica no se cuenta con un Consejo; esta función la reemplaza un Director Técnico o Consultor.

Desafíos para su adaptación

Contar con organizaciones de productores suficientemente desarrolladas y con una institucionalidad local con relativo conocimiento del tema que permitan generar procesos de abajo hacia arriba en los que haya una menor dependencia del estado central en la gestión de los sellos.

Año de registro en el catálogo: 2012

SELLO “ALIMENTOS ARGENTINOS”

Categoría: Instrumentos de apoyo a la diferenciación y diversificación de productos y servicios	País: Argentina
Nombre: Sello “Alimentos Argentinos”	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) • Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías • Dirección Nacional de Procesos y Tecnologías¹

Presentación

El sello “Alimentos Argentinos” es una marca nacional —registrada por la anterior Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP), hoy Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGyP), ante el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI)—, que permite identificar los alimentos argentinos y sus atributos y destacar la imagen nacional, lo que favorece el posicionamiento y la comercialización del producto en el mercado doméstico.

El sello lo puede solicitar cualquier persona física o jurídica, que sea productor o empresa productora o elaboradora de alimentos en el territorio argentino. Como condición básica, además de otras, debe cumplir con las buenas prácticas agrícolas (BPA), las buenas prácticas de manufactura (BPM) o con un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), según corresponda.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Medio	Medio

Contexto

La Argentina, con una población de más de 40 millones de habitantes, según el Censo Nacional de 2010, y múltiples condiciones agroecológicas y climáticas, ofrece una abundante variedad de productos alimenticios. El sector agroalimentario argentino es responsable del 5% del PBI y representa el 55% de las exportaciones del país.

¹ Página web: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sello/Sello.php>

La industria de alimentos y bebidas es una de las más dinámicas y competitivas del país, y tiene un enorme potencial para generar empleo y agregar valor. La Argentina, según la FAO, ocupa el 11° lugar como exportador de alimentos.

Diferentes análisis y estudios coinciden en afirmar que el grado de exigencia respecto de la calidad de los alimentos por parte de los clientes y consumidores, se ha elevado en todo el mundo en buena parte debido al aumento de información disponible. Esta situación se convierte en una buena oportunidad para Argentina, dada la amplia variedad de productos que ofrece y los atributos que distinguen a muchos de ellos —relacionados con el origen de las materias primas, las prácticas de elaboración, los sistemas de control que aseguran su calidad y los factores culturales y sociales—.

Los consumidores informados tienden a privilegiar productos avalados, con calidad garantizada. De allí que el sello “Alimentos Argentinos” sea una estrategia de la actual Subsecretaría de Valor Agregado y Nuevas Tecnologías del MAGyP. Esta Secretaría tiene entre sus funciones las de proponer políticas dirigidas a la unificación y simplificación de normativas y estrategias vinculadas a la producción de alimentos y promover la adopción de procesos que aseguren la calidad, así como mecanismos de certificación voluntaria de los alimentos.

Descripción

El sello “Alimentos Argentinos” se implementa en 2005 para dar impulso a la producción de los agroalimentos argentinos, facilitar su identificación y garantizar su calidad e inocuidad. El sello permite asociar el producto al país de origen y a una calidad diferenciada, afirmando así la percepción internacional sobre la Argentina.

Además, con el sello se busca responder a la demanda de los productores que tienen que acceder a mercados cada vez más complejos, aprovechar las ventajas competitivas del país, promover la calidad y generar confianza con los consumidores de productos diferenciados.

La resolución 392/2005 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, establece claramente los objetivos del sello: a) promover y resguardar la autenticidad y originalidad de los alimentos argentinos, en virtud de las circunstancias sociales, culturales y naturales de producción, elaboración y transformación; b) impulsar la incorporación de atributos de valor diferencial; c) promover la diferenciación de los productos en los canales de comercialización y en los puntos de venta; d) brindar a clientes y consumidores garantía de que los productos han sido elaborados en conformidad con características específicas o según las condiciones establecidas en los respectivos protocolos; f) difundir y promocionar las características que dan valor a los productos; g) fomentar la coordinación de los actores que participan en las cadenas agroalimentarias.

Algunas características del sello en su parte operativa son: adopción voluntaria; cesión gratuita; derecho a su uso sin exclusividad por dos años, con renovación por períodos iguales; funciona como un signo que acompaña a una marca comercial; cumplimiento de los requisitos expresados en un protocolo específico para cada producto, y supervisión del MAGyP.

Alcances

Hasta mediados de 2012 se había otorgado el sello a 19 empresas (cesionarios actuales) para un total de 79 productos. Se oficializaron 27 protocolos y actualmente hay 25 más en proceso de discusión.

El sello cumple con los marcos internacionales del MERCOSUR, el Codex Alimentarius, la Comunidad Europea y el USDA. Actualmente se gestiona su reconocimiento en Brasil.

Entorno institucional

Se han puesto en marcha varias estrategias de difusión para generar conocimiento sobre los beneficios del sello y para promover su adopción en la comunidad. Se realizan seminarios y jornadas técnicas en las provincias, se colabora con publicaciones en revistas especializadas, se hacen campañas en medios masivos de comunicación, se establecen convenios con asociaciones de consumidores y con universidades, y se reafirma la presencia institucional en puestos oficiales de ferias y exposiciones.

El trámite comienza presentando, ante el MAGyP, la información relativa a la empresa y el producto para ser sometida a una evaluación técnica y legal. Posteriormente, las entidades certificadoras acreditadas realizan una auditoría y, finalmente, previa aprobación de los protocolos correspondientes y de conformidad con el informe de la Dirección Nacional de Alimentos, se otorga el sello a la empresa (cesión) mediante Resolución Ministerial.

El protocolo es un documento que especifica los requisitos y características que debe tener la producción o elaboración de un alimento. Considera tres tipos de atributos: a) atributos del producto: establece valores mínimos y máximos para características como: calibre, densidad y variedad; b) atributos del proceso: trata sobre diferentes tecnologías y procesos, la implementación de BPM, de sistemas de control (HACCP), sistemas de trazabilidad y otros, c) atributos de los envases: se refiere a los materiales y a la funcionalidad de sus características.

Para la elaboración del protocolo se siguen cinco etapas: desarrollo técnico, consulta pública, evaluación de la Comisión Asesora (conformada por representantes de entidades públicas y privadas), proyecto de resolución y finalmente la oficialización.

Observaciones

La resolución 392/2005 también creó el Premio “Alimentos Argentinos”, para distinguir aquellos productos que se destaquen por su calidad, grado de innovación tecnológica, posicionamiento en los mercados y por la promoción de los aspectos sociales, culturales y naturales implícitos en su producción, elaboración y transformación.

Año de registro en el catálogo: 2012

FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS (FONAGA)

Categoría: Mecanismos de financiamiento	País: México
Nombre: Fondo Nacional de Garantías (FONAGA)	Institución: • Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

Presentación

El Fondo Nacional de Garantías de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (FONAGA), adscrito a la anterior Dirección General de Apoyo al Financiamiento Rural, hoy Dirección General de Logística y Alimentación, se constituye con recursos aportados por el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y del Fideicomiso Instituidos con Relación con la Agricultura (FIRA)¹. El Fondo busca facilitarles a los productores que carecen de las garantías necesarias, la obtención de un crédito de parte de los intermediarios financieros. Está dirigido a productores de ingresos medios y bajos, con necesidades de financiamiento de hasta USD 50 400 para créditos de avío (capital de trabajo), y por el mismo monto, para créditos refaccionarios (inversión fija) para proyectos productivos en los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural².

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Alto

¹ Dependencia del gobierno que otorga crédito y asesorías a los sectores agropecuario, rural y pesquero en México. Su objetivo es apoyar con ideas y tecnologías el desarrollo sustentable. Fuente: Negocios Verdes, <http://negociosverdestec.wordpress.com/2012/09/03/fira-una-institucion-al-servicio-del-desarrollo-economico-sostenible/>. Recuperado el 15/07/2013.

² Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Paginas/FONAGA.aspx>. Recuperado el 20/09/2012.

Contexto

Con respecto al financiamiento, las acciones se han dirigido a facilitar el acceso al crédito, a buscar las menores tasas de interés y a lograr un mayor aforo por parte de los intermediarios financieros; para ello, se han establecido garantías líquidas que facilitan el acceso del productor al crédito y disminuyen el riesgo de los intermediarios financieros.

Esto responde a la necesidad de ampliar y consolidar programas que apoyen el acceso de los productores rurales al sistema financiero, que en el pasado recibieron principalmente transferencias directas de carácter temporal, focalizadas en un reducido grupo de productos y regiones del país.

Descripción

El FONAGA otorga garantías crediticias a personas y organizaciones de ingresos medios y bajos de los sectores agropecuario, forestal y pesquero o que realicen alguna otra actividad en el medio rural. Estas garantías constituyen un respaldo para el intermediario financiero, en relación con la recuperación del crédito. En otras palabras, constituyen una garantía complementaria para hacer sujetos de crédito formal a los productores de menor desarrollo ante los bancos y otros intermediarios financieros.

Alcances

Los créditos en el medio rural por efecto de la aplicación de USD 426,5 millones del FONAGA en los últimos tres años han alcanzado la suma de USD 4522 millones en el mismo periodo

Entorno institucional

Se promueven alianzas estratégicas con instituciones financieras nacionales e internacionales, con el fin de evaluar e implementar proyectos productivos piloto; se participa en la determinación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos y apoyos fiscales y financieros necesarios para el desarrollo integral del sector agrícola, ganadero, acuícola y pesquero; se contribuye con la banca comercial y la banca de desarrollo rural para fomentar la inversión en el sector rural, acuícola y pesquero, y se generan estudios sectoriales para impulsar el desarrollo de nuevos mercados en las áreas sustantivas de la SAGARPA.

Observaciones

A partir del 26 de abril del 2012, tras modificarse la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios (SFA) por la Subsecretaría de Alimentación y Competitividad (SAC), las Direcciones Generales también se reestructuraron y modificaron sus funciones. Así, la Dirección General de Apoyo al Financiamiento Rural cambió el nombre por el de Dirección General de Logística y Alimentación.

Año de registro en el catálogo: 2012

FOMENTO A LA INVERSIÓN PÚBLICA Y PRIVADA EN LA PROPIEDAD RURAL

Categoría: Mecanismos de financiamiento	País: México
Nombre: Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural (FIPP)	Institución: • Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) Procuraduría Agraria ¹

Presentación

El Fomento a la Inversión Pública y Privada en la Propiedad Rural (FIPP), es un programa del Gobierno Federal implementado por la Procuraduría Agraria, dependencia de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), a partir de 2008. Su objetivo es promover la coinversión entre los titulares de los derechos de la tierra y los posibles inversionistas, suscribiendo contratos o convenios de asociación para darle a la tierra rural un uso más eficiente y productivo. El programa genera condiciones de certeza jurídica en la tenencia de la tierra, particularmente para ejidos y comunidades, y brinda apoyo en la asesoría, gestión, concertación y celebración de documentos legales para el desarrollo de negocios en el medio rural. Esta dependencia representa legalmente a los agricultores, con el fin de asegurar que obtengan beneficios justos al firmar contratos con inversionistas privados.

En México la propiedad social (ejidos y comunidades) constituye el 51% del territorio nacional y su característica de posesión en usufructo, inalienable, inembargable e intransferible, tradicionalmente ha imposibilitado la celebración de contratos legales en este tipo de concesión de la tierra. El hecho de que a julio de 2011, el 93% de la superficie ejidal y comunal se hubiera regularizado, ha permitido la celebración de contratos con inversionistas nacionales e internacionales en sectores tan variados como el agropecuario y el turístico, en infraestructura, desarrollo, servicios y equipamiento urbano, en los sectores industrial, minero y ecológico, para una inversión total estimada en más de USD 9314 millones.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Medio	Alto

¹ Página web: <http://www.pa.gob.mx/>

Contexto

La transformación agraria de México se prolongó por varias décadas.¹ La primera entrega de tierras se hizo en 1915, y las dotaciones ejidales y el reconocimiento de las comunidades agrarias continuaron hasta agosto de 1997, cuando concluyó el llamado “rezago agrario”. Una vez que se repartió más de la mitad del territorio nacional entre ejidatarios y comuneros, y que la mayor parte de las tierras se regularon y certificaron, el siguiente paso fue impulsar los núcleos agrarios para que trabajaran de manera organizada y con visión empresarial.

La Procuraduría Agraria creó el FIPP como un mecanismo para propiciar el crecimiento —agropecuario, urbano, industrial y turístico— de la propiedad social, ordenado y regulado por los esquemas previstos en el marco legal, y de acuerdo con las necesidades regionales².

La Ley Agraria otorga a ejidatarios y comuneros la facultad de decidir sobre la mejor manera de agruparse colectivamente para mejorar sus actividades económicas. Pueden suscribir contratos en los que otorgan a terceros el usufructo, la explotación o el uso del terreno, o bien, conformar sociedades, asociaciones, cooperativas y uniones.

Descripción

El FIPP busca llevar inversión privada a la propiedad social dándole certeza jurídica a ambas partes: al inversionista privado y al campesino o núcleo agrario. El propósito de las inversiones es aprovechar la riqueza natural y la vocación de los ejidos y comunidades del país, y, a la vez, incorporar a sus dueños a los negocios, sin que tengan que vender su propiedad.

Sus características son: a) generación de condiciones económicas, sociales y políticas que garanticen certeza jurídica en los procesos de inversión (para los titulares de la tierra y para los inversionistas); b) participación voluntaria; c) servicio gratuito, d) atiende la demanda de campesinos para hacer productivas sus tierras; e) promueve la coinversión y no la venta de la tierra; f) crea un banco de datos; g) busca mejorar el nivel de vida de los campesinos³.

El FIPP fomenta la inversión pública y privada para el desarrollo integral sustentable de la propiedad rural, asesora a los ejidos, comunidades, ejidatarios, comuneros, avocados, poseionarios y pequeños propietarios para que, en un entorno de seguridad jurídica y transparencia, privilegien mecanismos de asociación, convenios y contratos que incrementen la productividad en beneficio de los propietarios de la tierra⁴.

La Procuraduría Agraria respalda a los campesinos que quieren establecer vínculos con quienes tienen el capital para invertir en la tierra, mientras que estos inversionistas cuentan con la seguridad de que las propiedades en las que invierten están debidamente regularizadas, además de que se cuenta con el acceso a programas federales y estatales de fomento.

¹ Fuente: González Patiño, R., “Certeza jurídica a la inversión en los ejidos”. Revista Estudios Agrarios (2011). Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_48/An%C3%A1lisis/Rocendo_Gonz%C3%A1lez_Pati%C3%B1o_Certeza.pdf. Recuperado el 20/09/2012.

² La propiedad social es una modalidad de propiedad reconocida por la Constitución respecto de la titularidad de derechos patrimoniales de ejidos y comunidades sobre sus bienes. Tiene su origen en la Ley del 06/01/1915. Fuente: González Patiño, R., “Certeza jurídica a la inversión en los ejidos”. Revista Estudios Agrarios (2011). Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_48/An%C3%A1lisis/Rocendo_Gonz%C3%A1lez_Pati%C3%B1o_Certeza.pdf. Recuperado el 20/09/2012.

³ Fuente: Procuraduría Agraria, <http://www.pa.gob.mx/pa/documentos/FIPP.pdf>. Recuperado el 20/09/2012.

⁴ Fuente: González Patiño, R., “Certeza jurídica a la inversión en los ejidos”. Revista Estudios Agrarios (2011). Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_48/An%C3%A1lisis/Rocendo_Gonz%C3%A1lez_Pati%C3%B1o_Certeza.pdf. Recuperado el 20/09/2012.

⁵ Fuente: Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), <http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/noticias/noticias-2011/mayo-2011/8133/>. Recuperado el 20/09/2012.

Alcances

Un comunicado de prensa de la Secretaría de la Reforma Agraria de mayo de 2011 registra lo siguiente⁵:

- A lo largo de tres años (2008-2011) se ha trabajado en los 32 estados del país y se han beneficiado 175 000 familias del campo.
- En los dos primeros años se concretaron 1898 proyectos de inversión en 551 504 ha (en ejidos y comunidades).
- Los ejidos están listos para recibir las inversiones, porque más del 90% de los 31 628 núcleos agrarios que hay en el país están regularizados y tienen certeza jurídica en la tenencia de sus tierras, no presentan conflictos agrarios y cuentan con una gran riqueza en recursos naturales.
- En los ejidos y comunidades están el 80% de los bosques y selvas, el 74% de la biodiversidad y las dos terceras partes de los litorales del país.
- Actualmente 3244 núcleos agrarios (15 969 000 ha) están interesados en asociarse con inversionistas en proyectos agropecuarios, turísticos, industriales, mineros, de desarrollo, de servicios, de equipamiento urbano, de infraestructura y ecológicos.
- 1442 empresarios inscritos en el FIPP buscan tierras donde poder invertir.
-

Hasta el momento las empresas estadounidenses han sido los mayores inversionistas en el programa FIPP; destacan sus inversiones en rubros agropecuarios, en energías alternativas y en bonos de carbono, entre otros⁶.

Recursos para su implementación

Entre 2008 y marzo de 2012 se han implementado 2646 proyectos en esquemas de sociedad entre inversionistas y propietarios de ejidos y comunidades, con recursos de más de USD 9360 millones.⁷

Año de registro en el catálogo: 2012

¹ Fuente: Imagen Agropecuaria.com, <http://imagenagropecuaria.com/2012/firman-sra-y-embajada-de-eu-convenio-para-dinamizar-inversiones-en-propiedad-social/>. Recuperado el 20/09/2012.

² Fuente: Unión Campesina, http://www.conexionlinea-unioncampesina.com/noticias/index.php?option=com_content&view=article&id=8463:el-programa-fomento-a-la-inversion-en-propiedad-rural-fipp-de-la-procuraduria-agraria-en-vias-de-ser-adaptado-por-la-fao-&catid=. Recuperado el 20/09/2012. Tasa de cambio utilizada para el estimativo: MXN 12,86 por USD 1,00.

FINANCIAMIENTO PARA FAVORECER LA ARTICULACIÓN CON SECTORES COMERCIALES E INDUSTRIALES

Categoría: Mecanismos de financiamiento	País: Colombia
Nombre: Financiamiento para favorecer la articulación con sectores comerciales e industriales	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) • Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP)¹

Presentación

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) utiliza como una estrategia para la asignación de los incentivos y apoyos, el mecanismo de las convocatorias públicas, con lo que propugna por la transparencia en estas decisiones.

El Proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas busca incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales pobres, estableciendo alianzas orientadas por la demanda del sector privado. Para ello, entre otros mecanismos, apoya con recursos no reembolsables el financiamiento de inversiones productivas, capital de trabajo y acompañamiento integral para promover la empresarización de las actividades agropecuarias, a través de la articulación de los pequeños productores con actores de los componentes comerciales e industriales.

El Proyecto inició una primera fase en el 2002, financiado por el Banco Mundial con USD 22 millones; fue extendido el año 2008 con una segunda fase, que fue financiada también por el Banco Mundial con USD 30 millones, hasta el año 2013.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Medio	Alto

¹ Página web: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP.aspx>

Contexto

Como parte del reto que tiene el país de promover la equidad en el campo y mejorar las posibilidades de los campesinos de generar ingresos, el MADR impulsa la empresarización de las actividades agropecuarias. Una de las estrategias que se aplica en este sentido es el apoyo al establecimiento de alianzas entre las organizaciones de productores y otros actores de la cadena de perfil empresarial. Los resultados obtenidos muestran la consolidación de negocios rentables y sostenibles, que aumentan significativamente la generación de ingresos de las familias y fortalecen las capacidades gerenciales y administrativas de las organizaciones de pequeños productores.

El Proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas (AAP) funciona según un modelo de convocatoria pública y en respuesta a la demanda de un producto determinado. El Proyecto ha logrado consolidar negocios rentables y sostenibles, que han aumentado significativamente la generación de ingresos de las familias y fortalecido las capacidades gerenciales y administrativas de las organizaciones.

Descripción

El Proyecto AAP posibilita el acceso de pequeños productores rurales a mercados especializados, a través de un modelo que articula sus organizaciones a empresas comerciales que privilegian el valor agregado. Las propuestas de negocios (que han sido sometidas a un estudio de pre-inversión) son apoyadas con recursos no reembolsables ("incentivo modular"), que permiten financiar inversiones productivas, capital de trabajo y acompañamiento integral (técnico, empresarial y social) que requieren las organizaciones.

Las propuestas de alianzas deben fundamentarse en criterios de rentabilidad y generación de ingresos para el pequeño productor (mínimo dos salarios mínimos legales mensuales). Además, deben cumplir con criterios de sostenibilidad social y ambiental.

Los resultados del modelo de gestión interinstitucional para cofinanciar las alianzas pueden resumirse como sigue, en palabras del Equipo de Implementación: «*el Proyecto ha venido incrementando gradualmente el nivel de apalancamiento de los territorios (descontando el aporte directo de los productores). Hoy se aportan 0,72 centavos por cada peso de Incentivo Modular, y se proyecta una tendencia incremental hacia una relación 1 a 1. Este modelo de intervención ha permitido generar, por cada beneficiario atendido, 1,42 empleos en la actividad productiva apoyada () La intervención ha permitido aumentar los ingresos base (en la actividad productiva apoyada) de los productores vinculados en un 92% en relación con productores que no formaron parte de la alianza*»¹.

Alianzas Productivas ha consolidado un modelo de intervención que resulta útil para sacar a las organizaciones de pequeños productores del circuito de subsidios, por la consolidación de negocios rentables y sostenibles que aumentan significativamente la generación de ingresos de las familias. El 70% de las alianzas continúan con el aliado comercial luego de dos años de finalizado el proyecto.

Alcances

Sumadas las fases I y II del Proyecto se había logrado a julio de 2011 la constitución de 265 alianzas en las que participan 20 127 familias de pequeños productores rurales. Esto se traduce en la realización de

¹ Fuente: Banco Mundial, "Implementation completion and results report (ICR)". Fase I, 14 de marzo de 2009.

inversiones totales en agronegocios por USD 187 millones, con aportes directos del Proyecto (incentivo modular), en inversiones y acompañamiento integral, por USD 44,7 millones.

El proyecto tiene como meta establecer 300 nuevas alianzas para beneficiar a 25 300 familias y reactivar 36 000 hectáreas. A continuación se citan algunos de los resultados desglosados por categorías:

Competitividad: ventas acumuladas por USD 198 millones;

Estrategias empresariales: 75% de las organizaciones de productores tienen un gerente, un sistema de contabilidad y un fondo rotatorio permanente;

Sostenibilidad: las entidades territoriales cofinancian con USD 12 millones las inversiones de las alianzas, y 75% de las organizaciones de productores siguen vinculadas a sus aliados comerciales 24 meses después de finalizada la ejecución de su proyecto.

Entorno institucional

El equipo de implementación y coordinación nacional del Proyecto no supera los 10 profesionales (entre técnicos y administrativos), quienes son responsables de definir estrategias de trabajo, planeación y supervisión, así como coordinar el trabajo de las instancias regionales que apoyan la ejecución de los proyectos en el campo.

A la par de esto funciona una estructura de implementación regional, conformada por ocho Organizaciones Gestoras Regionales (OGR) y por las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGA). Las primeras tienen responsabilidad en: a) la difusión del proyecto, b) la convocatoria y la capacitación para la elaboración de los perfiles de alianzas, c) la elaboración de los estudios de preinversión, donde se define la viabilidad técnica, de mercado, financiera, social y ambiental de la propuesta, d) la implementación de las alianzas con el respectivo monitoreo de su ejecución.

Por su parte, las OGA son los organismos responsables de la transferencia del conocimiento, el acompañamiento y la asesoría a las organizaciones de productores para que ejecuten y alcancen las metas establecidas en los subproyectos de sus alianzas productivas. También dentro de la estructura regional está el Comité Directivo de la Alianza (CDA), órgano de dirección en el que participan la organización de productores, el aliado comercial, la Secretaría de Agricultura del departamento y las demás entidades que conforman las alianzas.

En 2012 el Proyecto tenía un presupuesto de USD 28 millones. Adicionalmente, cada peso colombiano que se entrega como parte del incentivo modular es apalancado con otro peso colombiano aportado por el proyecto.

Desafíos para su adaptación

Se considera estratégico el acercamiento a actores que puedan establecer canales de abastecimiento con mercados internacionales, a partir de las ventajas comparativas de la pequeña producción.

Otro reto es valorar la capacidad comercial de los posibles aliados comerciales, cuando empiezan a surgir muchas alianzas alrededor de un mismo producto.

Año de registro en el catálogo: 2012

FONDOS ROTATORIOS PARA LA REINVERSIÓN DE RECURSOS NO REEMBOLSABLES

Categoría: Mecanismos de financiamiento	País: Colombia
Nombre: Fondos rotatorios para la reinversión de recursos no reembolsables	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) • Programa Oportunidades Rurales (OR)¹ • Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (AAP)²

Presentación

Los fondos rotatorios son una modalidad de los sistemas de crédito comunitario³. El Programa Oportunidades Rurales los define como *"una estrategia financiera que facilita recursos mediante el crédito, y que se hace rotatorio con la recuperación de los préstamos, para volver a proporcionar recursos a otra persona o grupo; ampliando así el capital destinado a fortalecer, de manera autónoma, parte de las necesidades de financiación de sus socios"*.

En los dos casos de fondos rotatorios que se consideran en esta ficha (del programa OR y del proyecto AAP), los fondos se constituyen a partir de recursos no reembolsables que las organizaciones de pequeños productores reciben de proyectos cofinanciados con recursos estatales. El compromiso de los productores es reintegrar un porcentaje del dinero para constituir el fondo rotatorio y poder disponer de ese capital para hacer nuevos préstamos.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Medio	Bajo	Media

¹ <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Programa-desarrollo-de-las-oportunidades-de-inversion-y-capitalizacion-de-los-activos-de-las-microempresas-rurales.aspx>

² <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP.aspx>

³ Llamados "Sistemas autogestionados de crédito comunal" por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fuente: Banca de las Oportunidades, http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/1_bid.ppt. Recuperado el 15/07/2013.

Contexto

Como parte del reto que tiene el país de promover la equidad en el campo y mejorar las posibilidades de los campesinos de generar ingresos, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) impulsa la empresarización de las actividades agropecuarias. Una de las estrategias que se aplica en este sentido es el apoyo al establecimiento de alianzas entre las organizaciones de productores y otros actores de la cadena de perfil empresarial. Los resultados obtenidos muestran la consolidación de negocios rentables y sostenibles, que aumentan significativamente la generación de ingresos de las familias y fortalecen las capacidades gerenciales y administrativas de las organizaciones de pequeños productores.

Descripción

Los fondos rotatorios tienen características particulares en cada una de las instancias analizadas:

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas:

El Proyecto vincula organizaciones de pequeños productores rurales con mercados especializados, y lo hace apoyando iniciativas rentables y con un plan de negocios definido, con un aporte de recursos no reembolsables denominado “incentivo modular”. Con este aporte se financian inversiones productivas, capital de trabajo y acompañamiento integral (técnico, empresarial y social) para las organizaciones. El “incentivo modular” no puede ser superior al 30% del valor total de la inversión de cada alianza, ni superior a USD 2266 por familia beneficiada, salvo cuando la alianza haya obtenido cofinanciación adicional de parte de alguna entidad crediticia, en cuyo caso se puede incrementar hasta USD 3400 por familia o al 40% del valor de la inversión.

De acuerdo con el plan de negocios establecido, los productores devuelven parte de los recursos aportados en el “incentivo modular” para crear un fondo rotatorio que es propiedad de la organización y que se convierte en un mecanismo de sostenibilidad financiera para la iniciativa productiva y la organización. El monto de dinero que se debe reintegrar se define con un estudio de preinversión que toma en cuenta las características del Proyecto.

Programa Oportunidades Rurales:

Los servicios que ofrece el Programa se estructuran a partir de las demandas de los microempresarios, quienes tras identificar sus necesidades de fortalecimiento empresarial, hacen sus propuestas de negocios, definen sus necesidades de servicios técnicos, seleccionan a los oferentes y definen los mecanismos de contratación. Los recursos no son reembolsables y están destinados al fortalecimiento de las áreas técnica, comercial, financiera, administrativa y organizacional de las microempresas.

El Programa establece que las organizaciones deben constituir un fondo rotatorio por el monto de recursos que reciban para la cofinanciación de maquinaria, equipos e insumos. Este es un instrumento financiero para apoyar la capitalización de las microempresas y generar autonomía en la financiación de actividades de mejoramiento productivo.

Los fondos rotatorios, tanto en Oportunidades Rurales como en Alianzas Productivas, han demostrado ser un instrumento financiero muy útil para los pequeños productores, que permite capitalizar las organizaciones mediante el financiamiento de inversiones productivas que difícilmente podrían hacer de otra forma, puesto que generalmente no son sujetos de crédito formal o la dificultad de acceso a créditos oportunos es tan alta, que no se convierte en una opción frecuente entre los productores de más bajos ingresos.

Alcances

El instrumento ha sido utilizado por más de diez años, siempre con organizaciones legalmente constituidas, por tratarse de recursos públicos.

En el caso de Alianzas Productivas, según datos del Equipo de Implementación, la capitalización de los fondos rotatorios a diciembre de 2010 era de USD 4,8 millones; además, la rotación de los recursos ha significado un incremento en el valor de los fondos de USD 1,1 millón, aproximadamente. Se ha mantenido una alta tasa de repago, aunque no siempre se continúe con la comercialización colectiva del producto.

Por su parte, Oportunidades Rurales reportó en 2011 datos de 28 organizaciones, en las cuales el 35% logró recuperar más del 50% de los recursos que estaban comprometidos en el fondo rotatorio. Nueve de las 28 obtuvieron más recursos mediante actividades adicionales para poder fortalecer sus fondos rotatorios².

Entorno institucional

Los fondos rotatorios, como una modalidad de autogestión financiera, tienen una larga trayectoria como esquemas de microfinanzas informales. Constituyen una alternativa económica, financiera y social, mediante la cual grupos organizados movilizan recursos propios o de terceros para prestárselos entre ellos³. Son rotatorios en la medida en que los recursos de los créditos recuperados se vuelven a prestar.

Por lo general, los fondos tienen en cuenta la cultura local, los ciclos productivos y las características de la comunidad donde se aplican. Están basados en la confianza y el control social. Cuentan con un reglamento de funcionamiento donde se establece el proceso de crédito: las tasas de interés, los aspectos relativos al manejo y la recuperación de la cartera, los aportes de los socios, las instancias de dirección, administración y control y la manera en que se nombran. Generalmente se nombra un comité de crédito, como instancia colectiva para aprobar o rechazar los créditos que son solicitados.

Desafíos para su adaptación

La confianza y el control social son la base de los fondos rotatorios; por lo tanto, el número de asociados y la cobertura territorial que tengan influyen en los resultados.

El reintegro del dinero es un acto voluntario y funciona como un mecanismo de sostenibilidad financiera. No obstante, no se cuenta con instrumentos realmente eficaces para garantizar que el dinero se reintegre, si dicha voluntad no existe.

Una vez consolidado el fondo rotatorio, para dar sostenibilidad al emprendimiento, se requiere en todo caso tener acceso a crédito en la banca formal. Para ello, es necesario desarrollar y aplicar estrategias que les faciliten a los microempresarios el acceso a esas fuentes.

El acceso al crédito en la banca formal es determinante para el crecimiento de los negocios de los pequeños productores; de allí que, como parte del esquema de “empresarización”, el Equipo de Implementación de

¹ Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/seviciosfinancieros2011.pdf>. Recuperado el 05/10/2012.

² Fuente: Villarraga, A., “Fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito: experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las microfinanzas en Colombia”. Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario, Fundación Ford. Bogotá. 2008.

Alianzas Productivas haya desarrollado estrategias para preparar a los productores para que participen en ruedas financieras con los proyectos que ya han finalizado.

Observaciones

El Programa Oportunidades Rurales cuenta con una guía metodológica de formación-acción para fondos rotatorios, dirigida a quienes trabajan como facilitadores en este tipo de procesos, con el fin de transferir conocimiento sobre el buen manejo, sentido de pertenencia y sensibilización de las organizaciones de microempresarios rurales en el tema. Se encuentra disponible en el siguiente enlace:
http://www.minagricultura.gov.co/archivos/fondos_rotatorios_asesores_internet.pdf

Año de registro en el catálogo: 2012

COORDINACIÓN GENERAL DE APOYO A LAS CÁMARAS (CGAC)

Categoría: Instancias de coordinación interinstitucional	País: Brasil
Nombre: Coordinación General de Apoyo a las Cámaras (CGAC) ¹	Institución: • Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA)

Presentación

La Coordinación General de Apoyo a las Cámaras (CGAC) es un mecanismo de coordinación en el ámbito de los agronegocios que busca integrar el trabajo de las entidades públicas entre ellas, y el de ellas, en su conjunto, con los actores del sector privado.

Busca, también, generar sinergias estimulando la concertación colectiva y la participación social en la formulación de políticas públicas; el manejo consensuado de conflictos, y la generación y asimilación de información.

Más que trabajar directamente en el fomento de los agronegocios, la CGAC trabaja en la intermediación y articulación, y a pesar de tener un presupuesto estatal modesto y un equipo humano reducido, su incidencia política y su capacidad para hacerse escuchar en las instancias competentes es considerable. La CGAC coordina 27 cámaras sectoriales (o comités de coordinación de 27 cadenas productivas) y siete cámaras temáticas.

Condiciones para su funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Bajo	Alto

Contexto

Brasil tiene una gran cantidad de instancias, instrumentos y mecanismos para apoyar el desarrollo de los agronegocios. Para ello, se han implementado dos ministerios: el de Agricultura, Ganadería y

¹ Página web: <http://www.agricultura.gov.br/camaras-setoriais-e-tematicas/informacoes-gerais>

Abastecimiento (MAPA) y el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), que centra su trabajo en asuntos de desarrollo rural y lucha contra la pobreza.

La idea de crear cámaras sectoriales no nace en el sector agrícola; surge al final de los años ochenta, cuando Brasil estaba aquejado de hiperinflación y la negociación de precios y salarios se volvió imposible de resolver al nivel exclusivo del Poder Ejecutivo. Entonces se pensó en crear espacios de negociación público-privada que se denominaron "cámaras".

En 2005 se creó la CGAC, ligada directamente al MAPA, con el objetivo de recibir, canalizar y responder a las peticiones de las cámaras sectoriales y temáticas, y para estimular el debate de los problemas estructurales de las agrocadenas y contribuir, así, a la formulación de políticas de largo plazo.

Descripción

Las cámaras sectoriales funcionan como mecanismos de concertación de agrocadenas. Además, están las "cámaras temáticas", encargadas de discutir temas transversales, como infraestructura, financiamiento, seguros, riego, comercialización, agricultura orgánica y agricultura sostenible, entre otros.

Formalmente, las cámaras en sí mismas no son parte de la CGAC, sino del Consejo Nacional de los Agronegocios (CONSAGRO). Este es un órgano que tiene participación paritaria en la relación entre el Gobierno (50%), con sus varios ministerios (MAPA y MDA, Hacienda, Desarrollo Social Industria y Comercio, Medioambiente y Relaciones Exteriores) y el sector privado (50%).

Ni la CGAC ni las cámaras son formuladores de políticas; son entes consultivos. La formulación en sentido estricto queda en manos de las instancias de poder del MAPA o de los ministerios que corresponda. Tampoco es una instancia implementadora de programas o proyectos, actividad que corresponde a los departamentos específicos del MAPA. Presta servicios de enlace con otras agencias en aspectos de financiamiento e inversión, vinculación entre empresas y mercados, valoración en temas de agroprocesamiento y capacitación.

Los actos normativos del MAPA tienen que ser llevados, obligatoriamente, a las cámaras, para ser sometidos a consulta y escuchar su parecer. La mayor parte de los asuntos presentados y consensuados en las cámaras son considerados posteriormente de manera positiva por el Gobierno. Al mismo tiempo, las cámaras son una "caja de resonancia" de los problemas sectoriales, donde el Gobierno presenta sus propuestas antes de aprobarlas. Aunque las cámaras no sean formalmente deliberativas, están evolucionando y de una naturaleza meramente consultiva están pasando a tener un carácter propositivo, gracias a las agendas estratégicas recientemente elaboradas en cada una de ellas.

Estas agendas estratégicas marcan el rumbo del sector para los próximos años, proponiendo objetivos, metas e instrumentos para fortalecer la participación de la agricultura brasileña en el mercado doméstico y mundial. La formulación consensuada de estas agendas es una de las mejores prácticas institucionales logradas a través de la acción de la CGAC.

El trabajo de organización y estructuración de las agendas estratégicas forma parte del Plan de Gestión Estratégico del MAPA y ayuda en la gestión de la cadena productiva. Este plan ayuda a marcar un rumbo definido para todas las cadenas productivas, por ejemplo, haciendo previsiones sobre la demanda mundial de granos, analizando la capacidad de Brasil para atender esa demanda y revisando las políticas que deben acordarse para que eso suceda.

Todas las actividades de las cámaras, desde sus reuniones, con gastos de viajes y hospedaje, hasta los estudios que realizan, son financiadas con recursos de las cerca de 400 entidades privadas que participan

en las diferentes cámaras. El hecho de que el sector privado contribuya financieramente al funcionamiento de las cámaras indica lo importante que es la acción colectiva en la cadena y la interacción con el Gobierno. Por su parte el Gobierno, con pocos recursos, gana un espacio de articulación con el sector privado que da legitimidad a las acciones públicas y ayuda a reducir los conflictos intra e inter cadenas agroindustriales.

Alcances

El liderazgo de la CGAC y su capacidad de articulación y apalancamiento son muy altos. A pesar de un bajo presupuesto y un reducido personal, la CGAC hace un trabajo de alta visibilidad en Brasil y consigue apalancar actividades, negociaciones, articulaciones y discusiones de gran relevancia política e institucional. Genera un ambiente en el que se trabaja de forma cooperativa y sin utilizar mayores recursos gubernamentales, lo que le confiere autonomía en relación con el Gobierno.

Por otra parte, en la medida en que se crean cámaras de sectores con poca fuerza económica, pero que generan empleo y renta en el medio rural, como la cámara de miel o las cámaras de productos orgánicos o de hortalizas, se amplía la representación de los agronegocios y se equilibra la correlación de fuerzas entre los sectores.

Entorno institucional

La CGAC trabaja con 14 funcionarios: un director, un coordinador, cuatro secretarios ejecutivos de cámaras (jefes de división), cuatro asesores técnicos y cuatro personas de apoyo.

El presupuesto anual es de USD 660 000 de los cuales USD 600 000 corresponden a gastos en recursos humanos y USD 60 000 a gastos operativos. Esta cifra representa apenas al uno por mil del total del gasto del MAPA.

Desafíos para su adaptación

Este tipo de mecanismos enfrenta limitaciones relacionadas con:

- Diferencias en los tiempos entre los sectores público y privado
- Poca participación de algunos actores de la cadena
- Falta de claridad en la gobernanza en las cámaras y carácter no-vinculante de sus acuerdos y decisiones
- Recursos financieros insuficientes frente a su potencial

Año de registro en el catálogo: 2012

MECANISMOS DE LIDERAZGO Y COORDINACIÓN ENTRE EL NIVEL CENTRAL Y LOS TERRITORIOS

Categoría: Instancias de coordinación interinstitucional	País: México
Nombre: Mecanismos de liderazgo y coordinación entre el nivel central y los territorios	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) • Programa Especial Concurrente (PEC)¹

Presentación

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) es considerada la cabeza del sector de los agronegocios en México. Coordina la asignación de recursos autorizados por el Gobierno Federal, a través del Programa Especial Concurrente (PEC), con el resto de las instituciones públicas y financieras que operan algún programa relacionado con los agronegocios. Dicha coordinación responde a objetivos sectoriales, independientemente de la ubicación de las dependencias encargadas de aplicar tales presupuestos.

Para determinar los programas de apoyo prioritarios para cada entidad federativa, el Gobierno Federal despliega un “menú de opciones” y los representantes de cada estado eligen las de su particular interés. Con base en ello, se estructura el programa de fomento a los agronegocios de cada entidad, que supone también el aporte de recursos por parte del Gobierno Estatal. En esta concertación se fijan igualmente los montos que, en cada caso, deberá aportar el productor u organización beneficiados. En el ejercicio de planeación participativa se garantiza la conciliación de intereses y ha probado ser eficaz para alcanzar las metas fijadas.

Condiciones de funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Alto	Alto	Alto

¹ Página web: <http://www.sagarpa.gob.mx/tramitesyServicios/sms/Documents/pec2007-2012.pdf>

Contexto

La inserción de México en los mercados internacionales, tras la firma de tratados y acuerdos comerciales, ha llevado al Gobierno Federal a reordenar la estructura operativa de la SAGARPA, con el fin ayudar al sector productivo a mejorar la competitividad, generar valor agregado y ampliar su participación comercial, atendiendo a las normativas de cada país para poder competir en el mercado internacional. En este contexto se crea la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios (SFA), con la visión de potenciar la experiencia adquirida con innovaciones que permitan desarrollar aún más los mercados y la cadena de valor, y mejorar la planeación, la evaluación y el financiamiento relacionados con el sector rural².

Descripción

La asignación presupuestal del Gobierno Federal es autorizada anualmente por el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). A efectos de coordinar la asignación de recursos, por actividad sectorial, a los programas de fomento que llevan a cabo las dependencias de la propia Secretaría de Agricultura, y los de otras Secretarías de Estado, opera el Programa Especial Concurrente (PEC), bajo la coordinación de la SAGARPA. Estos instrumentos se complementan entre sí y ayudan a evitar la duplicidad o la competencia en los apoyos que se otorgan.

La planeación participativa que coordina la SAGARPA, incluye a la Asociación Mexicana de Secretarías de Desarrollo Agropecuario (AMSDA), que recoge la opinión de los gobiernos estatales para que, al definir sus prioridades, también aporten recursos humanos y económicos y hagan suyo el compromiso de cumplir con las metas establecidas.

Para implementar sus programas, la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios (SFA) emite los montos y envía las reglas de operación a las Secretarías de Desarrollo Agropecuario de los Gobiernos Estatales (SEDAGRO). Los representantes de estas dos instancias se reúnen al menos dos veces al año para analizar, planear y discutir la forma en que se van a usar los recursos asignados. En este esquema federado, los recursos se ejecutan a través de SEDAGRO.

Alcances

Esta forma coordinada de trabajar ha permitido a la Unidad de Fomento a los Agronegocios sumar a sus recursos parte de los que aplican los gobiernos estatales, mediante una planeación participativa con esas instancias además de las Fundaciones Produce³ y los sistemas producto constituidos conforme a la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

El logro de las metas tangibles se debe a que los recursos se han destinado a objetivos concretos que, entre otros, han buscado solucionar problemas que restringen la generación de valor agregado. Para ello, se han impulsado, la inversión en infraestructura, la capacitación y el crédito a través de garantías para proyectos técnicamente, económicamente y ecológicamente viables.

² Fuente: Aunque a partir de abril de 2012, la SAGARPA modificó su Estructura Orgánica y desaparece la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios y se crea la Subsecretaría de Alimentación y Competitividad, las funciones de fomento a los agronegocios se mantienen.

³ Son asociaciones estatales de productores, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objetivo es asegurar una mayor y mejor generación de tecnología agropecuaria y forestal en México.

Entorno institucional

Con respecto al personal dedicado al fomento de los agronegocios, la SFA cuenta con 106 empleados (el 5% de los empleados de SAGARPA a nivel central). Para la operación estatal se busca apoyo en otros programas. El presupuesto asignado a la SFA, equivale al 3,3% del presupuesto total asignado al sector de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación, y al 7,3% del presupuesto correspondiente a la Estructura Central de la SAGARPA.

Desafíos para su adaptación

Si bien se hace un trabajo coordinado en torno a la fuente de recursos autorizados, como cada institución tiene su visión propia, los recursos se aplican a una gran variedad de programas de fomento y se pueden observar, incluso, algunas contradicciones.

Una de las limitaciones principales de los programas es que los recursos muchas veces terminan atomizados, distribuidos en proyectos pequeños que pueden abarcar más de la mitad del presupuesto disponible del programa y cuyo impacto es difícil de precisar.

Año de registro en el catálogo: 2012

COMITÉS REGIONALES DE EVALUACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS (CREAR)

Categoría: Instancias de coordinación interinstitucional	País: Colombia
Nombre: Comités Regionales de Evaluación y Asignación de Recursos (CREAR)	Institución: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) • Programa Oportunidades Rurales (OR)¹

Presentación

Entre las políticas que lleva adelante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), está la de asignar recursos correspondientes a apoyos, incentivos y subsidios para fomentar el desarrollo rural y lo hace por medio de convocatorias públicas orientadas por la demanda. Es decir, son los propios microempresarios quienes, a partir de la identificación de sus necesidades de fortalecimiento empresarial, estructuran las propuestas de negocios, definen qué servicios técnicos necesitan, seleccionan a los oferentes y fijan los mecanismos de contratación.

El MADR debe velar por que las convocatorias se realicen de forma transparente, se apliquen criterios de selección objetivos y técnicamente fundamentados y las propuestas cuenten con un análisis de viabilidad previo.²

Condiciones de funcionamiento

Condiciones financieras	Recursos humanos	Condiciones políticas e institucionales
Bajo	Medio	Bajo

¹ Página web: <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Programa-desarrollo-de-las-oportunidades-de-inversion-y-capitalizacion-de-los-activos-de-las-microempresas-rurales.aspx>

² Fuente: Consejo Nacional de Política Económica y Social, "Estrategias para fortalecer las convocatorias para el desarrollo rural". Documento CONPES 3558. 2008. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3558.pdf>. Recuperado el 15/07/2013.

Contexto

Como parte del reto que tiene el país de promover la equidad en el campo y mejorar las posibilidades de los campesinos de generar ingresos, el MADR impulsa la empresarización de las actividades agropecuarias. Para ello, es necesario, entre otros aspectos, facilitar el acceso de los microempresarios rurales a servicios y recursos públicos.

El Programa Oportunidades Rurales, y otras instancias del MADR aplican el instrumento de los fondos concursables, transparentes, equitativos y responsables, para facilitar la llegada a esos recursos, ya que de un lado se reconoce el derecho de todos los microempresarios de tener la posibilidad de acceder a ellos, y de otro, se valora que la competencia entre propuestas que buscan ser cofinanciadas incentiva su calidad y pertinencia.

Descripción

El Programa Oportunidades Rurales busca apoyar el desarrollo de las microempresas rurales cofinanciando sus iniciativas de negocio, entregando recursos no reembolsables para la contratación de asistencia técnica y, en menor proporción, para la compra de maquinaria y equipo. Desde 2007 aplica con éxito una metodología participativa, descentralizada y transparente para evaluar las propuestas de negocio que serán cofinanciadas.

Las organizaciones de microempresarios rurales acceden a recursos por medio de concursos públicos transparentes, equitativos y responsables. Los mismos productores elaboran sus proyectos y los presentan ante un jurado evaluador en los Comités Regionales de Evaluación y Asignación de Recursos (CREAR).

Los CREAR son audiencias públicas en las que se toma la decisión final sobre la asignación de los recursos. El jurado está compuesto por representantes del sector público y del sector privado, así como por microempresarios de diferentes regiones que ya se han “graduado” de programas de fortalecimiento empresarial.

Esta modalidad de selección de proyectos se ha ganado el reconocimiento de microempresarios rurales y entes territoriales, no sólo por la transparencia del proceso, sino por la pertinencia de las recomendaciones que aportan los microempresarios exitosos. De esta forma se aprovechan y potencian las lecciones aprendidas, y se maximiza la utilidad de los recursos públicos.

El acceso a servicios técnicos, a financiamiento, a estrategias de fortalecimiento organizacional y al intercambio de experiencias constituye un elemento esencial para facilitar el “despegue empresarial” de los negocios rurales de pequeña escala, cuando sus asociados han logrado aclarar los puntos más críticos de sus negocios. La experiencia del Programa Oportunidades Rurales ha demostrado que un enfoque de demanda requiere focalizarse en organizaciones con trayectoria en los negocios y no en emprendimientos que recién dan sus primeros pasos, ya que se hace necesario un mínimo de manejo de los aspectos técnicos, administrativos y organizacionales, para tener la capacidad de identificar con mayor conocimiento las necesidades de fortalecimiento.

Alcances

El financiamiento parcial que se otorga por el Programa, asciende a USD 19 800 en promedio por organización, sin superar en ningún caso los USD 29 400. Además, se han establecido los siguientes toques: para maquinaria y equipos se cofinancia hasta el 40% del valor total del equipo, y para insumos hasta el 10% del valor total de la inversión aprobada para los demás rubros².

Los microempresarios cofinancian el 10% del costo de las estrategias de fortalecimiento, lo que favorece la visión empresarial (la formulación de un plan de negocios) y que implica la reinversión y una perspectiva a futuro.

Entorno institucional

El equipo de implementación y coordinación nacional del Programa no supera los 10 profesionales (entre técnicos y administrativos), quienes son responsables de definir estrategias de trabajo, planeación y supervisión, así como coordinar el trabajo de las instancias regionales que apoyan la ejecución de los proyectos en el campo. Estas instancias son los Equipos Regionales de Seguimiento, y son los encargados de evaluar los aspectos financieros, técnicos y administrativos de los negocios rurales y de observar los cambios que se van produciendo. También apoyan el trabajo de los Comités de Seguimiento Participativo, que son responsabilidad de los microempresarios. Para el 2012 el presupuesto del programa fue de USD 2,26 millones. Actualmente se está tramitando un nuevo crédito con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) por USD 50 millones (el vigente fue de USD 30 millones).

Desafíos para su adaptación

Iniciativas como la descrita, centradas en el desarrollo del talento humano, para lograr impactos en aspectos como ingresos, empleo, capitalización, seguridad alimentaria y otros más, deben venir acompañadas o ser parte de políticas integrales que incluyan apoyo en temas relacionados con capitalización de activos y desarrollo territorial.

En contextos de alta marginalidad y exclusión, se requiere adoptar acciones directas de transferencia de corto plazo, que generen impactos a partir de los cuales, mecanismos orientados por la demanda como los descritos en esta ficha, tengan una mayor posibilidad de generar procesos sostenibles de cambio.

Año de registro en el catálogo: 2012

¹ Los montos de cofinanciación, así como los topes máximos por rubro han variado a lo largo de la ejecución del proyecto. Estas son las condiciones de los dos últimos años.



Para conocer más acerca de los servicios, instrumentos y proyectos del Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) les recomendamos contactar a la oficina del IICA en su país o comunicarse directamente con las oficinas del programa en:

5757 Blue Lagoon Drive, Suite 200, Miami, FL 33126, EEUU

Teléfono: 1 (305) 260-9010

Correo electrónico: iica.mi@iica.int

Sitio Web: www.iica.int/pac