

IICA  
E21  
22

0030099

IICA

IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
\* 2 - MAYO 2002 \*  
RECIBIDO

# Planificación estratégica del Programa cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe, PRODAR

1. OBJETIVO Y ALCANCE
2. OBJETIVOS
3. PARTES INTERESADAS
4. METODOLOGIA
5. DESARROLLO
- 5.1 Análisis de la situación
- 5.2 Organización institucional
- 5.3 Dirección de los componentes
- 5.4 Fuentes de financiamiento
6. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL Y FUNCIONES
7. EVALUACIÓN
8. ACTIVIDADES PROPUESTAS

## Informe Final

ANEXOS

- 1: Lista de participantes
- 2: Cronograma de los grupos de trabajo
- 3: Programa general del Taller de Planificación Estratégica
- 4: Participación y representatividad
- 5: Identificación y su impacto en las ADR
- 6: Análisis FODA del PRODAR
- 7: Análisis del contexto interno y externo
- 8: Objetivos estratégicos y estructura organizacional
- 9: Diagrama de flujo del MIP
- 10: Diagrama de flujo de las ADR y el PRODAR
- 11: Mapa de focalización del programa, MIP
- 12: Estado actual de desarrollo de las redes institucionales
- 13: Organización del PRODAR

**Aldo A. Cardona A.**  
**Consultor**

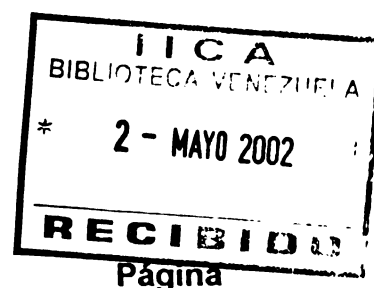
Santafé de Bogotá, Marzo 30 de 1999

110A

E21

00005092





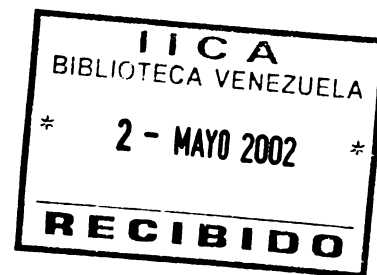
## CONTENIDO

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
1. DISEÑO Y APOYO LOGÍSTICO	7
2. OBJETIVOS DEL PROCESO	7
3. PARTICIPANTES	8
4. METODOLOGÍA Y PROGRAMA DE TRABAJO	8
5. DESARROLLO DEL TALLER	10
5.1 Actividades de arranque	10
5.2 Diagnóstico estratégico	11
5.3 Direccionamiento estratégico	12
5.4 Formulación del Plan estratégico	14
6. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION	29
7. EVALUACIÓN DEL TALLER	32
8. ACTIVIDADES POSTALLER	34

## ANEXOS

- 1 : Lista de participantes
- 2 : Composición de los grupos de trabajo
- 3 : Programa general del Taller de Planificación Estratégica
- 4 : Participantes y expectativas
- 5 : Megatendencias y su impacto en las AIRs
- 6 : Análisis FODA del PRODAR
- 7 : Análisis del contexto interno y externo
- 8 : Objetivos estratégicos y estrategias potenciales
- 9 : Elementos de la MPP
- 10 : Demandas de las AIRs y áreas de acción del PRODAR
- 11 : Matriz de Planificación del Programa, MPP
- 12 : Estado actual de desarrollo de las redes del PRODAR
- 13 : Organigrama del PRODAR





## Lista de siglas y abreviaturas

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



## RESUMEN EJECUTIVO

1. El apoyo al Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural para América Latina y el Caribe, PRODAR, se orientó hacia las siguientes tareas : (i) Liderar , dirigir y facilitar el proceso de Planificación Estratégica del PRODAR y la definición del nuevo proyecto a presentar al CIID de Canadá ; (ii) Definir los siguientes elementos de la estrategia del PRODAR : propósitos fundamentales, misión, visión, análisis externo e interno (FODA), diagnóstico, definición de objetivos, identificación de factores de éxito, identificación y definición de estrategias y Matriz de Planificación; (iii) elaboración de un Documento-informe que contenga los resultados de la Planificación estratégica y la Matriz de Planificación del Programa para los próximos 5 años
2. Para cumplir dichos objetivos se partió de una revisión de documentos básicos del PRODAR relativos a su constitución y al desarrollo de las principales actividades del Programa en sus 10 años de operación. Desde el punto de vista metodológico se previeron tres fases : (i) fase pretaller de recopilación de información y diseño preliminar de la metodología a ser desarrollada durante el proceso ; (ii) Taller de Planificación estratégica a ser realizado en el CIAT de la ciudad de Cali durante 3 días con la participación de 30 personas pertenecientes a las redes nacionales, a los usuarios y a los cooperantes; (iii) Reunión postaller para complementación y afinamiento de la Matriz de Planificación del Programa (MPP) y elaboración de los principales elementos requeridos para la formulación del proyecto a ser presentado ante el CIID de Canadá.
3. El evento clave del proceso fue la realización del Taller de Planificación estratégica que tuvo lugar en la sede del CIAT, en Cali, Colombia entre el 3 y el 5 de Marzo de 1999 con presencia de los participantes mencionados. Luego del evento se realizó la reunión postaller para revisión de la MPP y la formulación preliminar del proyecto a ser presentado al CIID con la participación de un pequeño núcleo de personas fuertemente implicadas en la marcha del PRODAR
4. Los principales resultados del proceso de planificación estratégica son los siguientes : (i) actualización del análisis del contexto interno y del externo concretados en el FODA de PRODAR; (ii) revisión de la misión y formulación de la visión que han de regir el quehacer institucional del Programa durante los próximos 5 años ; (iii) formulación de propuestas estratégicas de cambio en el área institucional de PRODAR y de las REDAR y en las áreas operacionales de investigación, capacitación, comercialización, información/difusión, cooperación horizontal y diálogo de políticas ; (iv) elaboración de una Matriz de Planificación del Programa que contiene los elementos centrales del ejercicio realizado.





5. Las propuestas de cambio en la parte institucional están dirigidas a : (i) la redefinición de la estructura y de la organización interna del PRODAR que se hace más democrático, incorpora plenamente a los productores organizados y se transforma en una instancia de intercambio manejada por las propias redes y el sector de las AIRs ; (ii) la creación de una Junta Directiva, presidida por el IICA, que estará en manos de los asociados, y fijará las políticas y estrategias principales ; (iii) la constitución de una Secretaría Ejecutiva que actuará como órgano ejecutor ; (iv) la conformación de un Grupo Técnico de Apoyo, de naturaleza flexible, que funcionará con base en las demandas de apoyo de las redes nacionales ; (v) la redefinición del mecanismo de los Coordinadores Regionales ; (vi) la eventual conformación de una nueva figura institucional, tipo Fundación, que hará más sostenible al PRODAR al ampliar su base social.
  
6. En la parte operacional los cambios se orientan a : (i) fortalecer de una manera vigorosa a las redes nacionales y a otras formas de organización de las AIR que se quieran asociar al movimiento, incluyendo a los productores organizados y el estímulo a la formación de redes temáticas y de cobertura regional; (ii) consolidar un mecanismo de difusión relevante a las AIR basado en el PRODARNET ; (iii) reorientar la investigación hacia los sistemas agroalimentarios localizados, SIAL incluyendo nuevos temas cercanos a las preocupaciones de los productores como el crédito, la organización empresarial, etc. ; (iv) fortalecer mecanismos de promoción de la comercialización de las AIRs (sobre todo información de mercados) aprovechando las ventajas comparativas del hemisferio en el mercadeo de productos promisorios ; (v) activar con mayor determinación los mecanismos de cooperación horizontal y asistencia técnica entre redes y organizaciones afiliadas ; (vi) vincularse de manera más pro-activa a las instancias de concertación de políticas y programas en favor de las AIRs a nivel del hemisferio ; (vii) reorientar los programas de capacitación en función de las necesidades y demandas de los productores
  
7. El apoyo a la consolidación de las redes nacionales incluirá un esfuerzo importante de acompañamiento en la búsqueda de recursos para su funcionamiento, incluyendo la preinversión, manteniendo el mecanismo de los Fondos Competitivos.
  
8. El PRODAR aprovechará la celebración de su X aniversario para un relanzamiento de su imagen como máximo referente de apoyo al sector de las AIRs a nivel del hemisferio. Al efecto se aprovechará la celebración para implementar el proceso de cambio institucional y de renovación de la estructura interna mencionado más arriba.



## Introducción

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

El programa está dirigido a la agroindustria rural en cuanto es capaz de generar y retener valor agregado en productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias y acuícolas, a través de actividades como selección, clasificación, almacenamiento, conservación, transformación, empaque, transporte y comercialización.

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

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

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

1. Fase pre-taller de recolección de información necesaria para la implementación del proceso, análisis de participantes e hipótesis centrales a ser tratadas en el proceso, realización de la programación específica del Taller, selección de participantes, etc.
2. Taller de Planificación. El Taller fue el momento culminante del proceso. Este fue realizado en las instalaciones del CIAT, centro de investigación asociado al PRODAR, del 3 al 5 de Marzo de 1999 y contó con una amplia participación de miembros del PRODAR.
3. Reunión pos-taller, realizada durante los tres días subsiguientes al Taller con el fin de profundizar y afinar la Matriz de Planificación del PRODAR elaborada y complementar algunos requerimientos necesarios para la elaboración del proyecto a ser presentado al CIID de Canadá.
4. Elaboración del Documento que contiene el Informe del Taller y la Planificación estratégica del Prodar



El presente documento recoge los diferentes momentos del proceso haciendo énfasis en los resultados más importantes del mismo.

El Consultor agradece la apertura institucional y la dedicación de todos los estamentos del PRODAR en particular del Director Ejecutivo y del Coordinador de la zona Andina a la tarea de la planificación estratégica, que ha sido un proceso altamente comprometido y muy eficaz de creación colectiva. Igualmente se agradece el oportuno, amable, incansable y eficiente apoyo de Stella Narváez, Secretaria del Proyecto de Agroindustrias Rurales del CIAT, durante la realización del Taller.

## **1. Diseño y apoyo logístico**

El Sr Aldo Cardona, Consultor Colombiano con amplia experiencia de Planificación del Desarrollo Rural en América Latina, fue el responsable del diseño metodológico, de la conducción del Taller de Planificación estratégica y de la elaboración del informe final

A su vez el Director Ejecutivo de PRODAR, Sr. Francois Boucher y el Coordinador del Area Andina de PRODAR, Sr. Hernando Riveros participaron activamente en la concertación de los aspectos metodológicos del diseño del proceso y dirigieron los complejos aspectos operacionales y logísticos de su organización y puesta en marcha.

## **2. Objetivos del proceso**

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

### **2.1 Objetivos y resultados esperados del taller**

⇒ Discutir la visión y misión del Programa

⇒ Establecer las bases de un plan estratégico para los próximos 5 años que contenga elementos para definir futuros proyectos, así: matriz de planeación viable como base para futuros proyectos a ser sometidos a consideración de otros donantes; preparación del proyecto CIID de Canadá (actividades, criterios de asignación de recursos, etc.)

### **2. 2 Objetivos y resultados pos-taller**

⇒ definir la matriz de planeación de PRODAR para 5 años

⇒ formular el proyecto de apoyo al programa que financiará el CIID por un período de tres años en etapa muy avanzada

### **2. 3 Final del proceso**

◆ documento acabado de PE (Consultor)



- ◆ documento proyecto a presentar al CIID y al IICA (equipo técnico de PRODAR)
- ◆ portafolio de ideas de proyectos

### 3. Participantes

El Taller contó con la presencia de 30 participantes que se pueden agrupar en tres categorías : **(i) representantes de las redes** : cono sur (1), redes andinas (1), redes área Central (1), y redes Caribe (1) ; **(ii) usuarios de PRODAR** : Venezuela (1), Perú (2), Costa Rica (1), Guatemala (1), México (2), Chile (1) Ecuador (2), Colombia (1) Bolivia (1), Nicaragua (1), y **(iii) representantes de los organismos cooperantes** : CIRAD de Francia, (1) CIID de Canadá (2) IICA (2), CIAT (3) ; CIP/CONDESAN (1); PROCIANDINO (1). El grupo se completó con el Director Ejecutivo del Prodar, el Coordinador del área andina y el facilitador.

El anexo1 contiene la lista de participantes y sus principales datos de referencia.

En la reunión postaller participaron los coordinadores de los grupos de trabajo, los Directivos del Prodar y el facilitador. Igualmente los miembros del CIID participaron principalmente en la discusión de la nueva estructura del Programa y en la decisión sobre los contenidos del proyecto a ser financiado por dicha agencia de Desarrollo.

### 4. Metodología y programa de trabajo

Para la ejecución de la Planificación Estratégica se siguieron las etapas mencionadas en la introducción, así :

**La fase pre-taller** se orientó a la recolección de la información secundaria a partir de los informes de avance, documentos de análisis de líneas de trabajo específicas como Fondo FIAR, FOOD LINKs, Capacitación, diálogo de políticas, etc. la evaluación realizada a instancias del FIDA y las orientaciones de la Dirección Ejecutiva y la coordinación del área andina. Se contó también con un documento de propuesta sobre las relaciones entre PRODAR y el IICA. Este análisis permitió decidir las líneas centrales o hipótesis que orientaron el proceso de la PE.

**El Taller** fue el evento principal del proceso. En el se desarrollaron las etapas principales de la PE, a saber: (i) Diagnóstico Estratégico ; (ii) Direccionamiento Estratégico que comprende la formulación de la misión, la visión y la búsqueda de alternativas estratégicas ; (iii) Formulación del Plan Estratégico con elementos para el monitoreo estratégico y para la gestión del cambio institucional

**La reunión post-taller** permitió la conformación de un pequeño equipo integrado por los coordinadores de los grupos de trabajo, los directivos del





PRODAR (Director y Coordinador del área andina) y el moderador. Este equipo complementó tareas pendientes sugeridas por los participantes y afinó la Matriz de Planificación del Programa, a partir de los elementos ya elaborados durante el último día del Taller.

A su vez los Directivos del PRODAR acordaron los elementos centrales del proyecto a ser presentado y financiado por el CIID de Canadá.

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

Se trabajó siguiendo los criterios y procedimientos de la metodología participativa para lo cual se conformaron 4 grupos que discutieron y elaboraron los diversos aspectos relativos a 4 grandes temas: 2 pertenecientes al campo institucional y dos a las líneas de trabajo del Prodar operativos: los institucionales se refirieron al tema PRODAR en general (grupo 1) y a las redes nacionales (grupo 2) mientras que los operacionales se dividieron las grandes líneas de trabajo del PRODAR, a saber: capacitación, investigación y cooperación horizontal por una parte (grupo 3) y difusión-información, comercialización y diálogo de políticas por la otra (grupo 4)

Como apoyo a la coordinación principal del evento se nombraron 4 coordinadores de grupo, personas con amplia experiencia en el PRODAR y con buen manejo de técnicas de animación y de los aspectos operacionales del Programa.

El anexo 2 muestra la composición de los grupos y la identidad de los coordinadores de los mismos.

Los grupos conservaron la misma temática a lo largo del evento. Solamente para la parte operacional de propuesta de estrategias potenciales y elaboración de elementos centrales de las propuestas de cambio, los aspectos de diálogo de políticas y de cooperación horizontal fueron asumidos por los grupos uno y dos respectivamente.

Se manejó la técnica de la visualización móvil (tarjetas) que permite que se recojan las ideas de todos los participantes (inclusive durante las plenarios). El moderador actúa solamente como facilitador del proceso. La labor de los grupos fue orientada a través de "hojas de trabajo" que ayudaron a precisar las tareas y contribuyeron eficazmente al logro de los resultados.



## 5. Desarrollo del Taller

### 5.1 Actividades de arranque

Según estaba previsto en el programa general de trabajo (ver anexo 3) el Taller se inició con una sesión de apertura del evento, orientada al conocimiento mutuo de los participantes y a la aclaración de los objetivos, contenidos y métodos de trabajo.

La sesión fue abierta por el Sr. Manuel Otero, Director del Centro Regional Andino, CREA, quien propuso un clima de trabajo horizontal y una dedicación total al logro de los objetivos del evento que permitirá orientar estratégicamente las acciones del PRODAR a nivel hemisférico en el futuro inmediato.

Seguidamente se expusieron los grandes objetivos y resultados del evento y del proceso de planificación estratégica incluidos más arriba.

A continuación se realizó la presentación de los participantes y de sus expectativas a través de tarjetas. La presentación permitió hacerse una primera idea sobre la amplia representatividad de los diferentes estamentos del PRODAR según países, redes nacionales, instituciones tanto públicas como privadas, productores, líneas de trabajo, patrocinadores y directivas de la red.

Las principales expectativas de los participantes se presentan en el anexo 4. El logro de las mismas fue revisado al final del evento, al momento de la Evaluación.

El moderador del evento presentó luego las líneas metodológicas del ejercicio de Planificación estratégica, sus momentos y las distintas metodologías de abordaje de la misma. Igualmente expuso el método de trabajo a ser realizado durante el Taller.

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

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



Igualmente se remarcó la necesidad de contribuir no solamente a la elaboración de un Plan Estratégico sino, sobre todo, a la consolidación de una visión y una actitud estratégica hacia el futuro.

## **5.2 Diagnóstico estratégico**

El Diagnóstico estratégico comprende : (i) la revisión de los elementos del entorno( socio-político, económico, institucional, cultural, ambiental, etc.) mas relevantes para el trabajo del Programa ; (ii) el análisis del contexto interno, del cual se derivan fortalezas y debilidades ; (iii) y el análisis del contexto externo, del cual se derivan oportunidades y amenazas. Con este análisis se obtiene el Perfil de capacidad del Programa.

### **Análisis del entorno**

Las modificaciones del entorno, siempre cambiante en nuestros países, constituyen una fuente permanente de reacomodo y de reordenamiento institucional y operacional. Estos cambios actúan como oportunidades o como amenazas para las organizaciones en general.

Para el análisis del entorno hemisférico y de su influencia sobre el desarrollo futuro de las AIR y, en consecuencia del PRODAR el Director Ejecutivo, Francois Boucher, expuso de manera resumida las conclusiones a las que se había llegado sobre el tema en el Taller de sistematización de la oferta de capacitación en AIR para América Latina, celebrado en Cali en Agosto de 1998.

El análisis se basó en el estudio de las megatendencias que se dan en la actualidad en las areas política, económica, tecnológica, ecológica y social, y sus efectos sobre la agricultura y sobre las AIR. El anexo 5 contiene los cuadros presentados.

Finalmente el expositor presentó un gráfico que se refiere a las grandes tendencias mundiales de tipo alimentario. La figura explica como dichas tendencias están llevando a la construcción obligada de un nuevo mapa agroalimentario mundial (búsqueda de lo sano y saludable, lo cultural y satisfacción de las demandas del estilo de vida ágil y veloz del mundo de hoy) que obliga a buscar nuevos nichos y alianzas estratégicos a los productos de las AIRs y a sus empresas.

### **Comentarios y Observaciones de los participantes**

Durante la sesión de comentarios, preguntas y/o aportes se mencionaron los siguientes puntos centrales :

- \* Se sugiere trasladar el tema de género a la megatendencia democratización
- \* Incluir el multilateralismo como nueva megatendencia



- \* Cada megatendencia debería incluir el desafío implícito : ej. el factor social empobrecimiento hacia empowerment
- \* Se deben precisar las estimaciones : importancia de la agricultura, pérdida de la ruralidad, empobrecimiento, concepto "industria rural" en la globalidad, caída de los precios reales, etc.
- \* El impacto de la globalización en el desarrollo AIR depende de las políticas que reflejan, las decisiones de lograr un desarrollo socioeconómico equilibrado, aprovechando racionalmente los potenciales de cada país
- \* Resaltar las tendencias hacia productos de conveniencia, salud, etc. y hacia concertación, integración vertical, usos poscosecha, etc.

### **Análisis del contexto interno y externo**

La realidad interna del PRODAR, que define el perfil de capacidad institucional, expresado en términos de fortalezas y debilidades y el contexto externo expresado en términos de oportunidades y amenazas fue analizada por los participantes a partir de 4 grupos: la institucionalidad de PRODAR, (grupo 1) ; las redes nacionales (grupo 2) ; las líneas de trabajo capacitación, investigación y cooperación horizontal (grupo 3) ; y las líneas de trabajo información/difusión, comercialización y diálogo de políticas (grupo 4).

Los grupos resolvieron una hoja de trabajo en la cual se solicitaba : (i) identificar a los usuarios, beneficiarios, o "clientes" de PRODAR ; (ii) priorizar las debilidades y fortalezas y las oportunidades y amenazas según la magnitud de su ocurrencia y la fuerza de su impacto, frente al cumplimiento de la misión de PRODAR .

El anexo 6 recoge de manera sintética los resultados principales del análisis del contexto interno y externo realizado por los equipos de trabajo. El detalle completo de las respuestas de los cuatro grupos se incluye en el anexo 7.

Las priorizaciones realizadas por los grupos mismos y los comentarios y aportes hechos en la sesión plenaria de análisis, que se recogen al final de cada trabajo, fueron la base para ir depurando los problemas prioritarios que exigían una propuesta de soluciones y los factores del entorno que debían ser tenidos en cuenta por su contribución (oportunidades) o por su oposición (amenazas) al futuro accionar del PRODAR. Estos elementos son retomados más adelante en la Matriz de Planificación.

### **5.3 Direccionamiento Estratégico**

Del análisis del entorno y del contexto tanto interno como externo se derivan exigencias para que el PRODAR readeque la misión y visión que ha orientado su labor hasta el presente. Al efecto, después de una sesión de los grupos dirigida a revisar la actual misión y a formular la visión, se encomendó a una comisión la redacción de una propuesta final. Dicha propuesta se presenta a continuación, levemente modificada, con base en las sugerencias escritas de los participantes formuladas al final del Taller.





## Misión

Como bien se conoce, una declaración de la misión es una descripción corta de la finalidad principal o la razón mas amplia que justifica la existencia de la institución. Responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer? Como tal debe orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles. En palabras de P. Drucker (93) conocido tratadista de la administración moderna *"la misión es la razón de ser de su organización. Es el resultado final que usted desea que la organización logre. Define por qué usted hace lo que hace y su fin último es movilizar los recursos humanos de la organización para lograr que hagan lo adecuado"*.

He aquí la descripción revisada de la misión del PRODAR

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

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

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

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

## Visión

La Visión es la descripción del estado deseado de la organización en el futuro (imagen-objetivo de la institución a 5 o 10 años). Responde a la pregunta, ¿qué queremos ser? Es corta, clara, inspiradora, refleja los valores. Es relevante para los actores externos, difícil de alcanzar pero no imposible. Es una guía para tomar decisiones y una visión de futuro.

La visión formulada por los grupos y redactada por la comisión nombrada al efecto, se revisó con base en las observaciones presentadas por escrito por los participantes. He aquí la versión final:

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

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

### **Estrategias potenciales**

El análisis del uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades, (estrategias FO), vencer debilidades aprovechando oportunidades (estrategias DO), usar fortalezas para evitar amenazas (estrategias FA) y reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas (estrategias DA) permitió formular un conjunto de estrategias potenciales orientadas a facilitar el cumplimiento de la misión revisada del PRODAR

Se propuso adicionalmente a los grupos elaborar, a partir de las estrategias potenciales, un conjunto de objetivos estratégicos que reflejaran las principales orientaciones del Plan quinquenal de PRODAR. Los detalles de los objetivos y de las principales estrategias propuestas están transcritos "in extenso" en el anexo 8 y fueron retomados en la descripción de la Matriz de Planificación del Programa.

Las estrategias potenciales fueron sometidas a un amplio análisis y a un trabajo de complementación en las sesiones postaller por cuanto de ellas se derivan las estrategias que definirán el futuro inmediato del Programa, como se observa a continuación.

### **5.4 Formulación del Plan estratégico**

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

A éste efecto el Moderador realizó una rápida revisión conceptual de las características del instrumento y de sus aplicaciones dentro del ciclo de proyecto (Planificación, Seguimiento, Evaluación, Información).

El marcológico o MPP es un instrumento para mejorar el diseño de los proyectos, que tiene el poder de transmitir la información relativa a un proyecto complejo de una manera clara y comprensible en una sencilla matriz. Se emplea durante la etapa de planificación para hacer el diseño general de un programa o proyecto. Se utiliza también como instrumento para mejorar la planificación, monitoreo y evaluación de la fase de ejecución. Es un



instrumento de planificación participativa. Su poder depende del grado en que se incorpora en el diseño del proyecto toda la gama de opiniones de los beneficiarios previstos y de otros interesados. Se destina, sobre todo, a ayudar a las personas encargadas de diseñar proyectos y a los interesados en éstos a :

- ⇒ establecer los objetivos apropiados
- ⇒ definir los indicadores de éxito
- ⇒ identificar los grupos de actividades claves
- ⇒ definir supuestos de importancia crítica en que se basa el proyecto
- ⇒ identificar los medios de verificar los logros del proyecto
- ⇒ definir los recursos necesarios para su ejecución

Así pues la MPP contiene los elementos de cambio tanto institucionales que corresponden a la organización interna del PRODAR y de las Redes nacionales, como los operacionales que corresponden a las principales líneas de trabajo del Programa. Las propuestas de cambio están incluidas en los resultados esperados y se complementan con las estrategias seleccionadas, los indicadores que permiten monitorear adecuadamente su desempeño y las principales actividades que conforman la base del Plan de operaciones.

Los elementos del cambio institucional serán tratados en más detalle en la sección de "Organización para la ejecución del PRODAR"

El trabajo de los grupos en las áreas operacionales e institucional está contenido en el Anexo 9. Por motivos de tiempo los equipos solo elaboraron los resultados, los indicadores y las actividades. En las reuniones Postaller y con apoyo del Moderador se revisaron los insumos aportados y se estableció la MPP definitiva del PRODAR para los próximos 5 años.

Fue muy útil la propuesta de análisis de las acciones del PRODAR que presentó Pierre Zaya, representante del CIID, que cruza las necesidades y demandas de los productores y de las AIRs en general (gestión/organización, tecnológica, comercialización, políticas) con las respuestas que el PRODAR ofrece a través de sus líneas de actividades (difusión, capacitación, cooperación horizontal, investigación y/o apoyo individual). Dicha propuesta aparece en el anexo 10.

A continuación se detallan los principales contenidos de la MPP adicionando las estrategias seleccionadas, a partir de las propuestas de los grupos reseñadas anteriormente. La MPP completa que permite una revisión de su lógica horizontal y vertical se incluye en el anexo 11.

### **Fin superior**

El Fin superior para el PRODAR en el próximo quinquenio se ha definido de la siguiente manera :



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

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

- Incremento en el número de AIRs e instituciones de apoyo consolidadas organizativamente y generando valor agregado en la región
- Medidas de apoyo, estímulos e incentivos a las AIRs, son incluidas en los Planes, Programas y Presupuestos de Gobierno de la región

#### **Objetivo inmediato**

El Objetivo inmediato que señala el propósito central del PRODAR para el próximo quinquenio se definió como sigue :

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

Dicho objetivo deberá presentar la siguiente situación al final del período :

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

#### **Resultados esperados del Plan Estratégico**

El conjunto de resultados necesarios y suficientes para el logro del Objetivo inmediato se ha planteado abarcando diversos componentes tanto en lo institucional como en lo operacional. El logro de estos resultados en la magnitud y con la calidad previstas es la tarea principal de la Gerencia del Programa. A continuación se presenta el listado de los resultados en su conjunto para proceder después a hacer una explicación detallada del alcance de los mismos y de las estrategias y actividades necesarias para alcanzarlos. Hay que anotar que si bien el logro del conjunto de resultados es necesario y suficiente para el logro del Objetivo inmediato, el orden siguiente denota su prioridad para el PRODAR

1. Se ha renovado la estructura organizativa interna del PRODAR





2. Redes y otras formas de cooperación de carácter local, nacional y regional consolidadas
3. Se ha consolidado un mecanismo de difusión e intercambio relevante de las AIR
4. Está en marcha un programa de investigación con enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y cadenas productivas
5. Se han fortalecido mecanismos de promoción de la comercialización de las AIRs
6. Está en funcionamiento un sistema de asistencia técnica y cooperación horizontal entre redes y organizaciones afiliadas
7. Se ha participado en la formulación de políticas y programas de apoyo al sector de las AIRs de los Gobiernos y organismos internacionales y nacionales, a nivel hemisférico
8. Están en operación programas de capacitación que satisfacen las necesidades y demandas de los usuarios

### **Resultado No. 1: Renovación de la estructura interna**

#### **Estrategias**

1. El décimo aniversario del PRODAR (Nov. 99) será aprovechado como una oportunidad estratégica para relanzar su proyección como el movimiento más representativo del sector de AIR en América Latina y el Caribe, espacio abierto a todos los involucrados, foro permanente de discusión e intercambio de servicios y propulsor del diálogo de políticas que permitan incrementar su rol dinamizador de los procesos de desarrollo local y de lucha contra la pobreza
2. Acorde con los principios enunciados el PRODAR buscará una **democratización de su estructura y una mayor descentralización** en la prestación de sus servicios y del apoyo a la consolidación de las redes y otras formas organizativas de AIR. Ello se logrará mediante: (i) la estructuración de una nueva organización interna con amplia participación de los productores, las REDARs y otras organizaciones nacionales, a nivel del máximo órgano de decisión; (ii) la conformación de instancias regionales de representación y coordinación; (iii) la búsqueda de escenarios futuros que garanticen la sostenibilidad del movimiento

Para operativizar la nueva institucionalidad se desarrollará y consolidará una arquitectura organizativa sencilla y flexible, al servicio de los usuarios del Prodar y se buscará avanzar significativamente hacia la autonomía financiera a través del Fondo de promoción de las AIRs manejado por el PRODAR

3. Se aprovechará la oportunidad de la celebración del **X aniversario** para: (i) difundir ampliamente los logros del PRODAR en materia de desarrollo rural y, en particular, en el desarrollo de las AIR; (ii) aprobar la nueva estructura y los estatutos de PRODAR; (iii) proyectar la imagen institucional a los ámbitos pertinentes, como modelo abierto y participativo del sector AIR, de



cobertura hemisférica ; (v) presentar el nuevo video promocional AIR/PRODAR ; (vi) promover la conformación de una red hemisférica de especialistas en AIR, red AIRTEC, que agrupe la comunidad técnica científica de servicio del desarrollo de la AIR

4. Durante el desarrollo del nuevo período se conformará el **Comité de Patrocinadores** como instancia de asesoría y seguimiento al desempeño y a la evolución estratégica del PRODAR

#### **Indicadores verificables**

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

#### **Actividades**

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



### 1.13 Elaborar informes semestrales de ejecución

#### **Resultado No. 2: Fortalecimiento de Redes nacionales (REDARs)**

##### **Estrategias**

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

Al efecto : (i) se adelantarán campañas de información acerca de las Redes y los servicios que prestan ; (ii) se procurará la vinculación de nuevos socios estratégicos tanto públicos como privados, por su relevancia para el sector de las AIRs, a nivel de cada país; (iii) se creará un Fondo de apoyo operativo a las redes destinado a cofinanciar actividades específicas de consolidación de las redes nacionales, las redes temáticas en especial AIRTEC y otras formas organizativas que se juzguen congruentes con los objetivos del PRODAR (iv) se promoverá el relacionamiento horizontal entre redes.

2. **Se dará prioridad en el apoyo técnico y económico a las redes en estado incipiente y en desarrollo conforme a la clasificación incluida en el anexo 12.**

La vinculación de productores organizados a las redes se realizará bajo el paradigma estratégico de "invertir la mirada" hacia la demanda y hacia las necesidades de los usuarios y beneficiarios, vinculándolos activamente a su esquema organizativo

3. **Se privilegiará la consolidación de las redes y socios organizados de las AIR o del ámbito institucional, sobre la promoción de nuevas redes nacionales en zonas geográficas en las cuales no ha habido vinculación con el PRODAR**

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

4. **No obstante se estimulará la conformación de redes o subredes de ámbito temático (investigación, capacitación, especialistas en AIR o AIRTEC, paneleros, etc. ), según áreas de interés específico**

5. **La estrategia de fortalecimiento de las redes y otras formas de organización se orientará por los siguientes criterios y parámetros de consolidación**

- Representatividad y compromiso de los miembros
- Junta Directiva operativa
- Reglamento organizacional y funcional



- Plan estratégico y Plan de Trabajo
- Reuniones periódicas
- Recursos permanentes
- Credibilidad e imagen nacional
- Personería jurídica
- Resultados evaluables

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

6. **PRODAR** brindará apoyo adicional a las redes y formas organizativas constituidas para la **Gestión de recursos adicionales** orientados principalmente a la preinversión

Los recursos de las redes se obtendrán por diferentes vías : (i) aportes de los miembros ; (ii) venta de servicios ; (iii) formulación de proyectos de AIR ; (iv) aplicación a fondos competitivos de **PRODAR** (Fondo APORED, Fondo FIAR, FOOD Links, etc.) y de otras fuentes tanto multilaterales como bilaterales (BIRF, BID, FIDA, agencias de Gobiernos y ONGs internacionales) ; (v) cofinanciamiento ; (vi) eventualmente crédito ; (vii) prestación de servicios de cooperación horizontal

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

#### **Indicadores verificables**

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

#### **Actividades**

- 2.1 Elaborar guía de organización y funcionamiento de la Red
- 2.2 Ejecutar campañas de promoción con productores y socios estratégicos
- 2.3 Realizar ejercicio de Planificación Estratégica de consolidación con los miembros
- 2.4 Impulsar la formación de redes temáticas





- 2.5 Ejecutar programas y proyectos incluidos en el Plan
- 2.6 Realizar monitoreo estratégico del Plan y del avance hacia la consolidación
- 2.7 Elaborar informes de ejecución a nivel de Redar y Prodar

### **Resultado No. 3: Difusión/Información**

#### **Estrategias**

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

#### **Indicadores verificables**

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

#### **Actividades**

- 3.1 Realizar un diagnóstico de necesidades de información con énfasis en mercados



3.2 Evaluar y mejorar los medios de información y difusión del PRODAR :  
página WEBB central y Webb de redes

3.3 Elaborar proyecto específico para el PRODAR , que contemple:

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

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

3.5 Implementar un sistema de recolección de experiencias (ficha de capitalización de experiencias o similar)

#### **Resultado No. 4: Investigación**

##### **Estrategias**

1. Se promoverá un **nuevo tipo de investigación** orientada por la demanda, con participación de los actores, manteniendo el enfoque de cadenas productivas dentro del marco del desarrollo local. Al efecto se buscará establecer alianzas estratégicas buscando complementariedad con otras instituciones y redes con agendas parecidas
2. Se establecerá un **banco de proyectos** de investigación de acuerdo a prioridades privilegiando la investigación adaptativa alrededor de procesos en marcha en AIR. Igualmente se propiciará la investigación sobre productos alternativos y/o no-tradicionales
3. Se formulará y desarrollará una estrategia de **consolidación del Fondo FIAR** y de mejoramiento de la capacidad de negociación para la obtención de recursos a través de: (i) alianzas estratégicas con otras instituciones y redes ; (ii) crédito/captación de fondos ;(iii) incorporación de nuevas temáticas ; (iv) exploración de las capacidades financieras de las propias AIRs
4. Se utilizarán las facilidades existentes en **PRODARNET** a fin de instalar una **Red de información sobre investigación**, que ayude a identificar las demandas y difundir las ofertas
5. Se buscará **ampliar el marco de la Investigación** refiriéndola a todas las actividades y/o etapas de la cadena productiva dentro del marco de la agricultura ampliada (créditos, producción, mercadeo, transformación, etc.)

##### **Indicadores verificables**

- Fondo FIAR realiza dos convocatoria anuales y administra al menos US\$300.000 en el periodo
- Se han transferido resultados a por lo menos 3 organizaciones de productores afiliados por país en el período
- Han operado 5 Proyectos regionales gestionados por PRODAR al final del periodo

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## Actividades

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

## Resultado No. 5: Comercialización

### Estrategias

1. Se buscará de manera prioritaria contribuir al **posicionamiento de los productos AIR/MER** en los mercados nacionales e internacionales a través de la identificación de mercados, facilitación de la concretización de negocios, establecimiento de metodologías y normas para productos promisorios
2. Se mantendrán y enriquecerán las estrategias y metodologías derivadas del **Food-links** para promover productos promisorios de calidad en condiciones de equidad (comercio justo, sellos verdes, etc.)
3. Se fomentará el establecimiento de **redes empresariales por rubros o productos**, donde participen productores y empresas como actores principales, fomentando el intercambio de experiencias prácticas en el orden comercial. Así mismo se determinará la demanda de servicios en materia de comercio a partir de las organizaciones y empresas que participen en estas redes
4. Se promoverá la realización y participación en eventos que apoyen una amplia difusión de los productos de las AIR como por ej. las ferias internacionales,
5. Se estimulará la creación de una marca **PRODAR** de uso relativamente libre para productos que cumplan con las normas y exigencias de calidad, sanidad, equidad y eficiencia, determinada por el Prodar.
6. Se creará, a través de PRODARNET, un **sistema de información** de mercados, accesible a usuarios finales de Prodar y que resuelva sus demandas de información
7. Se generará un **sistema de asesoría** y apoyo a las AIR/MER en materia de patentes/roavtvs. denominación de origen. exigencias del comercio



internacional tipo OMC, por ej. con el apoyo de especialistas de reconocida capacidad en la materia y utilizando las capacidades internas a través de la cooperación horizontal

8. Se buscará coordinar esfuerzos con las agencias gubernamentales para aprovechar sus experiencias en la promoción de exportaciones

#### **Indicadores verificables**

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

#### **Actividades**

- 5.1 Efectuar un diagnóstico previo de experiencias existentes
- 5.2 Diseñar e implementar un sistema de información
- 5.3 Establecer fondo de financiamiento a la gestión comercial
- 5.4 Elaborar Directorio de Especialistas Comerciales
- 5.5 Establecer sub-redes empresariales por (productos)
- 5.6 Brindar asesoría a las AIR en temas de patentes, denominación de origen y otros según demanda
- 5.7 Identificar normas sanitarias de calidad y requisitos comerciales
- 5.8 Establecer la marca PRODAR (metodología, calidad, eficiencia)

#### **Resultado No. 6: Asistencia Técnica y Cooperación horizontal**

##### **Estrategias**

1. Conformar un Banco de Datos sobre especialistas en el campo de AIR/MER a nivel hemisférico y sobre potencialidades existentes a nivel de los miembros del PRODAR
2. Montar un sistema de cooperación horizontal eficiente y efectivo basado en los siguientes componentes

##### **Banco de especialistas**

##### **Mecánica operativa**

- sistema de contratación
- reglamento del sistema





## Disponibilidad de fondos

### Modalidades

- asesoría técnica
- pasantías
- giras de estudio

### Usuarios

- Técnicos, productores
- Directivos, Gerentes

## Indicadores verificables

- Definidos mecanismos de asistencia técnica para el segundo semestre del año 2000
- Número de días-mes de asistencia técnica suministrados
- Número de visitas e intercambios de cooperación horizontal realizados, según cobertura regional y temática
- Al menos el 80% de los involucrados tiene una opinión favorable sobre la calidad de la asistencia y de los intercambios horizontales

## Actividades

- 6.1 Elaborar propuesta de mecanismos de asistencia técnica
- 6.2 Implementar Banco de Datos sobre asesoría y cooperación horizontal
- 6.3 Definir necesidades y demandas
- 6.4 Programar los intercambios
- 6.5 Ejecutar las asesorías
- 6.6 Hacer seguimiento y evaluación
- 6.7 Difundir las experiencias relevantes

## Resultado No. 7: Diálogo de Políticas

### Estrategias

1. Fortalecer el **diálogo con los gobiernos y la sociedad civil** en su conjunto para la inclusión del componente AIR en el diseño de políticas nacionales y en la ejecución de programas de lucha contra la pobreza rural
2. Aprovechar las **relaciones institucionales de socios cooperantes** como el IICA vinculándose a procesos de formulación de políticas
3. Formular y participar en **planes programas y proyectos de desarrollo microregional** y en equipos de estudio sobre las teorías del desarrollo local
4. Apoyar la generación de medidas e instrumentos de carácter público que incentiven la inversión privada en agroindustrias rurales. La generación y



promoción de las medidas se hará de manera concertada entre todos los actores

5. Se utilizarán diferentes instrumentos para la conformación y puesta en marcha de los mecanismos de concertación: (i) grupos de estudios y análisis especializados; (ii) mesas de trabajo; (iii) apoyo de asesores especializados; (iv) cooperación horizontal
6. La concertación entre actores públicos y privados, el enfoque de equidad de género y la protección del medio ambiente (orientada hacia la eco-eficiencia) serán principios privilegiados de apoyo al desarrollo del sector de las AIR

#### **Indicadores verificables**

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

#### **Actividades**

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

#### **Resultado No. 8: Capacitación**

##### **Estrategias**

1. **La definición de los temas, las prioridades y modalidades del programa global de capacitación, que se orientará al fortalecimiento empresarial rural dentro de una visión de mercados, será efectuada en consulta con los actores de la cadena productiva de AIR**

Se estimulará la producción de programas que respeten las diferencias de género, generacionales, étnicas y regionales

2. **Se promoverán alianzas estratégicas para la ejecución de la capacitación buscando complementariedad con otras instituciones con experiencias relevantes en el tema AIR como Prociandino, CIAT, SIHCA, Procitrópico, Red Ciara-FIDA y los programas de especialización de UNIVALLE y de la Universidad Nacional de Costa Rica.**



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

#### **Indicadores verificables**

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

#### **Actividades**

- 8.1 Elaborar un marco de tendencias de mercado/tecnología respecto a AIR
- 8.2 Efectuar estudio sobre brechas oferta/demanda de capacitación a nivel de cada país
- 8.3 Diseñar líneas de acción para atender la demanda de instituciones y productores de AIR, aprovechando experiencias anteriores de PRODAR
- 8.4 Diseñar e implementar mecanismos de difusión y promoción de la oferta a nivel hemisférico
- 8.5 Formular y ejecutar una estrategia de financiamiento basada en fondos competitivos, cofinanciamiento y cooperación horizontal
- 8.6 Ejecutar programa a nivel PRODAR y por países
- 8.7 Diseñar y poner en marcha un sistema de monitoreo/evaluación de los resultados e impactos de la capacitación



## **Supuestos importantes**

La solidez de las relaciones entre actividades- resultados, resultados-objetivo-, objetivo-fin se ve afectada por eventos externos que escapan a la capacidad de manejo gerencial del programa y que corresponden, en gran medida, a los riesgos y amenazas identificadas en el FODA. Los supuestos deben ser monitoreados de manera continua para observar su desarrollo y obligan a la elaboración de planes de contingencia para superar los problemas derivados de su ocurrencia.

Entre los principales supuestos o riesgos se encuentran los siguientes :

**A nivel de fin y relacionados con el largo plazo :**

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

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

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

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

- ◆ La eficacia en la gestión de los recursos para proyectos operacionales y para el funcionamiento de los Fondos
- ◆ Acceso a Internet por parte de la mayoría de las redes
- ◆ Mantenimiento de las condiciones favorables de comercio internacional a productos promisorios y/o alternativos procedentes del hemisferio
- ◆ Se mantienen acuerdos entre cooperantes por un tiempo prudencial
- ◆ Los organismos de apoyo y las Redes nacionales están abiertos a la conformación de nuevas formas organizativas y al logro de la sostenibilidad
- ◆ Estabilidad de la situación social y política





- ◆ Los países muestran interés en el diálogo de políticas
- ◆ PRODAR mantiene una buena imagen y capacidad de convocatoria
- ◆ Participantes institucionales y privados que han recibido apoyos de PRODAR y de las REDARs permanecen activos dentro del sector

## 6. Organización para la ejecución

La organización interna y la revisión de la estructura operativa del PRODAR fue ampliamente tratada dentro del Taller por medio del Grupo No 1 que se dedicó por completo a su análisis. La nueva propuesta constituye un resultado de la MPP. En éste informe se le da un lugar preponderante por su importante función en términos de la propuesta estratégica que define el futuro del PRODAR

El tema fue también mencionado en la evaluación de los participantes como uno de los aspectos que merecía ser profundizado.

Acorde con ésta recomendación el equipo de trabajo posttaller analizó la propuesta en profundidad. El grupo tuvo igualmente la oportunidad de discutir la visión de la futura organización con los Cooperantes del CIID presentes en el evento. La siguiente propuesta recoge en términos generales todas las percepciones y recomendaciones de los participantes.

### Junta Directiva

El PRODAR estará regido, como se observa en el organigrama contenido en el anexo 13, por una **Junta Directiva**, órgano que actuará como máxima instancia de PRODAR. La Junta estará compuesta por 1 representante del IICA, quien la presidirá, 4 representantes regionales de las redes, 4 representantes de las AIRs. y un representante de la gran empresa, con vistas a la posible formación de una Fundación. Se otorga así el poder de decisión a las redes y a los representantes de los productores.

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

La Junta Directiva tendrá las siguientes funciones generales :

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



## **Secretario Ejecutivo**

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

Son funciones del Secretario Ejecutivo :

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

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

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

## **Grupo Técnico de apoyo, GTA**

Como su nombre lo indica el Grupo Técnico de Apoyo es una instancia de apoyo técnico a la Secretaría Ejecutiva del PRODAR y a las Redes nacionales, que está conformado por el Secretario Ejecutivo y por un número variable de especialistas en los temas de AIR. Estos especialistas serán seleccionados en función de las necesidades específicas y de las demandas puntuales de las redes, en base a un Directorio de Recursos Humanos de PRODAR.

Son funciones del GTA :

- ⇒ Asesorar a la Secretaría Ejecutiva del PRODAR y a las Redes nacionales según demanda



⇒ Presentar informes de sus actividades a las Redes demandantes de los servicios y a la Secretaría Ejecutiva

### **Coordinadores Regionales**

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

Los Coordinadores tendrán las siguientes funciones y atribuciones:

- ⇒ Participar en la Junta Directiva por derecho propio
- ⇒ Dinamizar, coordinar y apoyar el trabajo de las redes y otras formas organizativas adscritas a PRODAR en su ámbito de influencia
- ⇒ Operativizar el manejo de fondos de apoyo en coordinación con redes nacionales
- ⇒ Elaborar informes de sus actividades con destino a la Secretaría Ejecutiva

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

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

### **Comité de Cooperantes**

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

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

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

### **Actividades de arranque de la nueva estructura**

La puesta en funcionamiento de la nueva estructura, que deberá estar instalada para el X aniversario del PRODAR, requiere la realización de las actividades que aparecen en la tabla siguiente. La tabla incluye la asignación de responsabilidades y períodos de ejecución



ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1. Socializar los resultados del taller P E	FB/PARTICIPANTES	Abril
2. Elaborar estatutos y reglamentos de PRODAR (adecuar a la nueva propuesta)	FB/COORD. REGIONALES	Julio
3. Difundir-discutir estatutos a nivel de Redes	REDES NACIONALES	Agosto
4. Coordinar con patrocinadores y Redes Nacionales para la designación de sus representantes a la Junta Directiva	FB	Abril
5. Elaborar proyecto para CIID/IICA	FB/HR	Mayo
6. Elaborar un plan de trabajo para el 2000 en base al PE y los planes de trabajo de las redes	FB/HR	Octubre
7. Iniciar la gestión financiera para "fondos de apoyo" a las AIR	FB	
8. X aniversario (I-Reunión Junta Directiva, aprobación de estatutos mas reglamentos mas plan de trabajo, nombramiento Secretario Ejecutivo	FB/HR	Noviembre
9. Junta Interamericana de Agricultura (JIA): Espacio para promoción de las Redes	FB	Octubre

## 7. Evaluación del taller

Del total de los asistentes, 25 diligenciaron el formato de evaluación del Taller el cual enfocaba tres puntos: logro de los objetivos, alcance de las expectativas individuales fijadas al inicio del evento y tareas que debían ser abordadas por la comisión de trabajo postaller

### Logro de objetivos

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que se logró cumplir con los objetivos propuestos así fuera de manera parcial. Para algunos se alcanzaron inclusive algunos objetivos adicionales no previstos, como el intercambio entre socios y una nueva etapa con más poder de orientación de las redes.





20 de 25 participantes (80%) expresó haber alcanzado los objetivos de manera alta o muy alta a pesar del poco tiempo disponible que no permitió la profundización de varios temas. Los restantes 5 participantes (20%) expresó que se lograron los objetivos de manera parcial sobre todo en razón del poco tiempo disponible y del trabajo más lento debido a la dinámica de los grupos o al desconocimiento de la historia del PRODAR por parte de algunos, lo que disminuía su capacidad de participación.

Una observación registra que, a su parecer, se dió algún desbalance entre los grupos en razón de la diversidad de experiencias y conocimiento del Prodar.

Se calificó muy positivamente la metodología y el proceso de facilitación desarrollado y se fue unánime al expresar que el Taller produjo un conjunto muy apreciable de ideas, e insumos valiosos para un nuevo y mejor planteamiento del quehacer de PRODAR y de las REDES. Se anota también, como observación importante que se avanzó bastante en temas que no habían sido tratados anteriormente en este tipo de reuniones como por ej. la estructura funcional y operativa del PRODAR y que se tocaron temas nuevos como el financiamiento, el crédito a los productores y la gestión empresarial. Más aún, se logró redimensionar al actor principal y al destinatario final de todo el proceso, que son las organizaciones campesinas.

### **Cumplimiento de expectativas**

Para la gran mayoría de participantes se cumplieron de manera adecuada sus expectativas personales con respecto al evento.

Para 22 de 25 participantes (88%) se cumplieron sus expectativas a niveles entre el 90 y el 100%. Para algunos inclusive se llegó más allá de lo esperado. Para los 3 restantes se cumplieron de manera parcial o no se cumplieron por cuanto habrá que esperar al proyecto final. Un participante esperaba haber logrado un programa de capacitación para productores. Otro esperó mecanismos que aseguraran que las necesidades de las AIRs se tomaran en cuenta.

### **Tareas para la comisión de trabajo postaller**

Los participantes solicitaron a la Comisión Postaller retomar los siguientes temas en vistas de su profundización y/o complementación :

El primer lugar lo ocupa sin duda el tema del marco institucional con 10 observaciones. El tema es planteado como revisión y relanzamiento de la estructura operativa de PRODAR y de las redes, acciones para el fortalecimiento de las redes y establecimiento de políticas institucionales

El segundo lugar lo ocupa, con 7 observaciones, la recomendación de establecer una priorización de actividades en general y en términos de corto y mediano plazo



En tercer lugar hay recomendaciones variadas relativas a las diferentes líneas de acción del PRODAR principalmente en términos de precisar sus alcances y sus métodos de trabajo, así : capacitación (3 observaciones), investigación (3 observaciones) comercialización (2 observaciones), información (1 observación, cooperación horizontal (1 observación)

Se sugiere precisar algunos temas que salieron a luz en el Taller como por ej : Financiación, crédito, organización empresarial, gestión de recursos para proyectos AIR, etc. Ello no impide que se tome una definición de carácter estratégico sobre la opción de consolidar las actuales actividades o iniciar algunas nuevas que se juzguen necesarias.

En cuarto lugar hay 5 observaciones referidas a la necesidad de producir de manera rápida y ágil un documento síntesis de la PE que contenga la MPP revisada y hacerlo operativo a través de planes de acción, metas medibles, mecanismos de M&E, etc. orientados al logro del cambio deseado. El documento debe servir para socializar los resultados del Taller con todos los miembros de las Redes nacionales y con otros interesados.

Se propusieron igualmente ideas sobre diversos temas entre los que se destacan : definir el rol de los donantes y estrategias para incorporación de nuevos socios cooperantes ; buscar mecanismos de apertura y dinamización del sistema ; delinear cuadro de actores y beneficiarios ; buscar fórmulas para una adecuada utilización de los recursos escasos ; y, muy importante, enfatizar la importancia del campesinado organizado como factor de desarrollo

Para terminar el resumen de las contribuciones de los participantes vale la pena rescatar la siguiente apreciación de uno de ellos: las redes deberían caminar solas. Acudir a PRODAR si lo necesitan....Es preciso establecer un mecanismo de coordinación redes-núcleo PRODAR . Finalmente PRODAR debe mirar y confiar más en sus fortalezas (manejo de información, capacitación, gestión de recursos, interlocutor internacional etc. ) y, a partir de ello, concentrar su trabajo futuro

## **8. Actividades postaller**

Terminado el Taller , como estaba previsto, se formó un pequeño grupo de trabajo integrado por los coordinadores de los grupos ( a excepción de Frank Valdéz coordinador del Grupo No. 3 quien debió regresar de inmediato a su país) los Directivos del PRODAR (Director ejecutivo y Coordinador del Area Andina) y el facilitador del evento.

El grupo de trabajo realizó las siguientes tareas : (i) Revisión y terminación de la MPP del Programa ; (ii) Discusión sobre las principales observaciones de los participantes a saber : revisión de la estructura interna del PRODAR priorización de líneas de acción del Plan estratégico.



El grupo Directivo adelantó posteriormente conversaciones orientadas a definir los principales elementos del Proyecto a ser financiado por el CIID de Canadá.

Con respecto a la MPP, su presentación definitiva, que se incluye como anexo en éste Informe, contiene las observaciones de los miembros del grupo de Trabajo postaller, especialmente de los Directivos de PRODAR y de los Cooperantes del CIID presentes en el evento.

Tanto el equipo de trabajo como los Cooperantes del CIID realizaron igualmente observaciones a la propuesta de estructura del PRODAR que se incluye en el acápite de Organización para la Ejecución.

El Grupo de trabajo postaller propuso la priorización de acciones de PRODAR que aparece en seguida, para la puesta en marcha del Plan estratégico. Dicha priorización ya ha sido incorporada a los resultados del Plan contenidos en la MPP.

- Apoyo a redes nacionales
- Gestión de recursos
- información
- investigación
- comercialización
- diálogo de políticas
- capacitación

**El apoyo a las redes nacionales debe prestarse utilizando una estrategia diferenciada según el nivel de desarrollo de cada una de ellas en los diferentes países.**

Para ello se utilizarán principalmente dos mecanismos : el Fondo competitivo de apoyo a las redes nacionales (APORED) , la asistencia técnica y la cooperación horizontal. El Fondo Competitivo contendrá recursos destinados específicamente a la pre-inversión.

Se elaborará un conjunto de criterios que permita acceder al Fondo Competitivo.

Con respecto a la **gestión de recursos**, que se ha visualizado como una de las grandes necesidades de las REDAR, se proponen los siguientes mecanismos : (i) Fondo de apoyo a las AIR que debe incluir a grandes empresas sensibilizadas como "cooperantes"; (ii) nuevas fuentes internacionales de apoyo ; (iii) fortalecimiento y apoyo a las redes para mejorar su capacidad de acceder a las fuentes de fondos competitivos regionales(Fontagro, Fomrena, etc.) y/o nacionales ; y (iv) cobro de servicios.

Con respecto a la investigación se mantendrá el Fondo competitivo FIAR y se mantendrán los recursos de cofinanciación. Se privilegiará el enfoque SIAL y



se ampliará la temática hacia temas de comercialización, crédito, organización empresarial, etc. en función de la demanda.

Para los otros temas se seguirán los lineamientos contenidos en la MPP y en las estrategias correspondientes a cada resultado.





# **ANEXOS**



## ANEXO 1

TALLER DE PLANEACION ESTRATEGICA  
 PRODAR - CIAT (Marzo 3-5 de 1999)  
 LISTA DE PARTICIPANTES

NOMBRE	ENTIDAD	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	CARGO
Aldo Cardona	Independiente	Cra. 59 No. 179-41 Int. 3 Telf/Fax 6748377 Santafé de Bogotá Colombia	jcardona@andinet.lat.net	Consultor Desarrollo rural, Planeación, Monitorco, Evaluación
Bernard Bridier	CIRAD	1973, Av. J.F. Breton P.O. Box 5035 34032 Montpellier Francia Telf. 33- 467615905 Fax: 33 467611223	Bridier@cirad.fr	Investigador  Actividad: Agro-economía
Carlos Ostertag	CIAT	A.A. 67 13 Tel.57 2 4450022 Fax: 57 2 445073 Cali - Colombia	c.ostertag@cgiar.org	Especialista en Negocios y Mercadeo
Daniel Querol	Guises Montaña Experimental GME	P.O. Box 2715 Managua - Nicaragua Telf. 505 2897924 Fax: 505 2894154	Gme@tmx.com.ni	Presidente Actividad: Biodiversidad
Ed Weber	CIID	P.O. Box 8500 K1G 3H9 Ottawa, Ontario, Canada Telf. (613)2366163 ext. 2550 Fax: (613)5677749	Edweber1@idrc.ca	Consultor
Edgar Mora	SAGAR	Baja California 216, piso 2 06760 México, D.F., México Telf. 5641499 Fax: (015)2646534	Ddgdtd.mssp@sagar.gob.mx Benjaminfigueroa@sagar.job.mx	Director  Actividad: Agroindustria
Enrique Castellanos	UNIVALLE (Universidad del Valle)	Fac. de Economía Ciudad Univ. Melendez, Edif. 387 Apartado 25360 Cali, Colombia Telf.: 3392454 Fax: 3393221	Ecastel@makarenko.univalle.edu.co Ecastel@chasqui.univalle.edu.co	Director del Programa  Actividad: Desarrollo de Agroindustria Rural (Prog. Educ.)
Ethel Carolina Vargas Miranda	INPYME	Shell Plaza El Sol, 1c al sur 300 mts. Abajo Apartado 449 Managua, Nicaragua Telf: 2782607-2782608-2787836 Fax: 2701406	Pamic@ibw.com.ni	Gerente Regional Carazo-Rivas  Actividad: Desarrollo de las medianas y pequeñas empresas
Francois Boucher	PRODAR - IICA/CIRAD	Apartado 14-0185 Lima 14, Perú Telf. 511 4228336 4229114 Fax: 511 4424554	iicaprodar@si.com.pe	Director Ejecutivo Actividad: Agroindustria Rural



NOMBRE	ENTIDAD	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	CARGO
Frank Valdez	REDAR DOM	Telf. 537-9365 – 537-5787 República Dominicana		
Gastón Vizcarra	CANDELA PERU	Mza. F, lote 9, Parque Industrial Villa El Salvador Lima 42 – Perú Apartado 14-0233 Lima 14 – Perú Telf. 51-1-2875995 Fax: +51-1-2875028	<a href="mailto:Candela@amauta.rcp.net.pe">Candela@amauta.rcp.net.pe</a>	Presidente  Actividad: Comercio Internacional y Nacional
Gonzálo Alfredo Rodríguez Borray	CORPOICA	C.I Tibaitatá, Km. 14 vía a Mosquera (Cund.) Santafé de Bogotá, D.F., Colombia Telf.: 57-1-3443128 Fax: 57-1-3443128	<a href="mailto:Grodriquez@corpoica.org.co">Grodriquez@corpoica.org.co</a>	Investigador Adjunto Maquinaria Agrícola y Postcosecha  Actividad: Agro-economía
Hernando Riveros	PRODAR	Carrera 12 No. 70A-06 Telf. 348846 Fax. 2494214 Bogotá – Cundinamarca Colombia	<a href="mailto:Hernandr@col1.telecom.com.co">Hernandr@col1.telecom.com.co</a>	Coordinador Area Andina. Actividad: Agroindustria Rural
José Catalano	INTA	Alsina 1407, piso 6, 1033 Cap. Federal – Argentina Telf. 3832023 Fax: 3832023	<a href="mailto:Minifu@inta.gov.ar">Minifu@inta.gov.ar</a>	Coordinador, Unidad de Minifundio  Actividad: Extensión
José Dancé	Universidad Nacional Agraria La Molina U.N.A.L.M.	Av. Universidad S/N P.O. Box 14-0297 Telf. 349 3902 9264091 (cel.) Fax 4756279 Lima – Perú	<a href="mailto:jdance@lamolina.edu.pe">jdance@lamolina.edu.pe</a>	Profesor, UNALM Director, CODESU
Juan Carlos Orellana	REDAR Potosí	Telf. 02352086 La Paz, Bolivia	<a href="mailto:Proreca@kolla.net">Proreca@kolla.net</a>	Recursos Humanos Coordinador Filiar Potosí
Leonardo de León	INCAP – PRODAR-CA	Calzada Roosevelt Z. 11 Apartado 1188 Guatemala, Guatemala	<a href="mailto:Leon@incap.org.gt">Leon@incap.org.gt</a>	Coordinador  Actividad: Tecnología alimentaria- nutricional
Lilia García de Mora		Allende 106B, Texcoco, México Telf: 01-595-40972		Consultora Actividad: Capacitación Agroindustrial



NOMBRE	ENTIDAD	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	CARGO
Rupert Best	CIAT	A.A. 67 13 Tel.57 2 4450022 Fax: 57 2 4450073 Cali - Colombia	R.Best@cgjar.org	Líder, Proyecto de Agroempresas Rurales  Actividad: Proyectos productivos integrados
Sonia Salas	CIP/ CONDENSAN	Av. La universidad S/No. La Molina - Lima Lima 12 -Perú A.A. 1558 Telf. 51 1 3495783 Fax. 51 1 3495638	s.salas@cgnet.com	Coordinador de Posproducción en países andinos





## ANEXO 2

### COMPOSICION DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

#### SALA CALIMA

**GRUPO 1: Institucionalidad de PRODAR, operatividad y relacionamiento:** Manuel Otero, Leonardo de León, Ed Weber, Sonia Salas, José Ramirez, Gonzalo Rodríguez, Francois Boucher. **Coordinador: Sonia Salas.**

**Grupo 2: Institucionalidad de las REDAR, operatividad y relacionamiento:** Bernard Bridier, José Catalano, Enrique Castellanos, Marvin Blanco, Edgar Mora, Carolina Vargas, Rupert Best. **Coordinador: José Catalano**

#### SALA TUMACO

**Grupo 3: Capacitación, investigación, cooperación horizontal:** Nelson Rivas, Lilia Garcia, Gastón Vizcarra, Luis González, Frank Valdez, María Vargas, Carlos Ostertag. **Coordinador: Frank Valdez**

#### SALA QUIMBAYA

**Grupo 4: Información, comercialización, diálogo de políticas:** Juan Carlos Orellana, Mariano Olazabal, José Dance, Omar Jeffre, Miguel Angel Arvelo, Pierre Zaya, Hernando Riveros, Daniel Querol. **Coordinador: Miguel Angel Arvelo**



ANEXO 3

Taller de Planificación estratégica PRODAR  
Programa General  
(Marzo 3 a 5 de 1999)

Hora	Dia 1 Diagnóstico	Dia 2 Direccionamiento	Dia 3 Planeamiento
8 : 30-10 :00	Introducción, Objetivos, expectativas, Método de trabajo Concepto de la PE Análisis del entorno	Revisión de Misión, visión y valores	Propuestas de cambio y ajuste estratégico
10 :00-10 :30	<b>REFRIGERIO</b>	<b>REFRIGERIO</b>	<b>REFRIGERIO</b>
10 :30-12 :30	Contexto interno : Fortalezas y debilidades (PCI)	Estrategias potenciales	Propuestas de cambio y ajuste estratégico
12 :30-2 :00	<b>ALMUERZO</b>	<b>ALMUERZO</b>	<b>ALMUERZO</b>
2 :00-4 :00	Contexto externo : oportunidades y amenazas	Estrategias potenciales	Arreglos institucionales Gestión del cambio
4 :00-4 :15	<b>REFRIGERIO</b>	<b>REFRIGERIO</b>	<b>REFRIGERIO</b>
4 :15 -6 :00	Puesta en común	Selección de estrategias (estructurales y operacionales)	Próximos pasos (Cómo seguir) Evaluación del evento



**ANEXO 4**

**PARTICIPANTES Y EXPECTATIVAS**

<p><b>Daniel Querol</b>                  Director – Fitomejorador                  Guises Montaña Experimental                  Nicaragua                  Experiencia: 10 años</p>	<p>Como integrar los esfuerzos de RedBosque con Prodar</p>
<p><b>Juan Carlos Orellana</b>                  Coordinador Departamental, Ing. Agrónomo                  Redar – Bolivia                  Experiencia: 2 años</p>	<p>Tener un plan que pueda impulsar las AIRs con más eficiencia y de acuerdo a las características de cada país</p>
<p><b>Enrique Castellanos</b>                  Universidad del Valle, Colombia                  Director programa Postgrado en Desarrollo de las AIR                  Coordinador Redar                  Experiencia: 10 años</p>	<p>Desarrollo de estrategias para lograr influenciar políticas de desarrollo rural y asignación de recursos nacionales para el desarrollo de la AIR</p>
<p><b>Ed Weber</b>                  Consultor                  CIID                  Canadá                  Experiencia: 15 años</p>	<p>Clarificación y precisar enfoque de AIR hasta 2005                  Precisar acciones concretas que se puedan financiar</p>
<p><b>Francois Boucher</b>                  PRODAR-IICA/CIRAD                  Francia                  Experiencia: 15 años AIR                  Perú</p>	<p>Nuevas metas para Prodar                  Estructura renovada                  Def. de actividades                  Def. activ de apoyo a las redes y al AIR</p>
<p><b>Carolina Vargas</b>                  INPXME, Nicaragua                  Gerente Regional                  Ing. Industrial                  Experiencia: 5 años</p>	<p>A través de nuestros aportes se fortalezca al Prodar, que viene a fortalecer la gestión de las Redes en pro del sector AIR que es uno de los sectores en el caso de mi país, que mas puede aportar a la economía, generar empleo y dar valor agregado</p>
<p><b>Leonardo F. de León</b>                  Ingeniero Químico, Tecnólogo de Alimentos                  Guatemala                  INCAP                  Consultor en Tecnología Alimentaria Nutricional                  Coordinador de PRODAR para las Redes Centro Americanas. Experiencia: 12 años</p>	<p>Fortalecer la acción del Prodar y planificar estratégicamente sus acciones al corto y mediano plazo</p>
<p><b>Marvin Blanco</b>                  Tecn. Alimentos                  Alters y ALC/CICAR                  Costa Rica                  Experiencia: 13 años</p>	<p>Fortalecer estructura Prodar y de las Redes                  Definir estrategia trabajo que tenga mayor impacto para la AIR</p>



<b>Frank M. Valdes</b> Rep. Dominicana Ing. Agrónomo UASD Coordinador de Proyectos Experiencia: 5 años	Revalorizar el papel de las Redes y dentro del Prodar para incrementar la inicialización de ellas en cada país
<b>Bernard Bridier</b> Agrónomo CIRAD Francia	Nueva etapa de colaboración Nuevas orientaciones de trabajo
<b>Luis González</b> Coordinador de Ecuador Experiencia: 10 años	Consolidar la marcha de Prodar y crear espacios reales para las Redes Nacionales y sus socios
<b>María Vargas</b> Misión Salesiana Ecuador Experiencia: 10 años	Lo que busco es capacitarme para realizar un trabajo efectivo en mi país
<b>Mariano Olazabal</b> Ing. Agrónomo/Ec. Agrícola El Salvador IICA-Representante Experiencia: 5 años	Las estrategias y temas prioritarios a partir de los usuarios. Marco Institucional y operativo del Prodar
<b>Hernado Riveros</b> Ing. Químico PRODAR-Coordinador, Area Andina Colombia Experiencia: 10 años	Bases para: Ordenamiento Institucional Prodar (GT y Redes) Identificación áreas de acción de Prodar estratégicas y mecanismo operación
<b>Pierre Zaya</b> IDRC - CIID Canadá Experiencia: 11 años	Lograr una organización efectiva que haga que se preocupe de las necesidades reales de las AIR
<b>Gaston Viscarra</b> Presidente, Economista Candela-Peru Experiencia: 10 años	Fortalecer de manera práctica las relaciones entre la investigación y las necesidades de AIR
<b>Omar Jofré Fuentes</b> Mucea, Vicepresidente Chile	Elementos para desarrollo futuro agricultura campesina Propios y externos
<b>Sonia Salas</b> Ing. Industrial Alimentarios CIP/CONDESAN - Coord. de Redar-Perú Proyecto Perp. Vicepresidente Experiencia; 18 años	Prodar fortalecido como un plan estratégico que responda a los nuevos retos
<b>José A. Catalano</b> INTA Coordinador Unidad P. Productores Ing. Agrónomo Experiencia: 10 años	Definir el futuro accionar del Prodar y sus redes en los próximos 5 años Precisar pto. Concretos a desarrollar en cada red
<b>José Dancé C.</b> Proferso, UNALM Director, CODESU Experiencia: 25 años Ing. Forestal	Un gran esfuerzo para apoyar la agroindustria y las poblaciones rurales





<b>Manuel Otero</b> Director Centro Regional Andino IICA sede Lima-perú Veterinario – Economista Agrícola	Realizar una profunda autocrítica sobre si Prodar que permita identificar F.C.E. para proyectarnos a un nuevo siglo
<b>José Ramírez</b> Especialista en capacitación Agrícola Area Educación y Cap. del IICA Cooperación en Oferta y Demanda	Clarificar visión misión objetivos y estrategias de Prodar en función del desarrollo de la Agroindustria Rural
<b>Lilia García de Mora</b> Lic. Pedagogía Consultora en Capacitación AI dedicada a la capacitación AI desde 1981 – 1999 México	Espero que se logre una propuesta en capacitación que llegue directamente a los productores
<b>Edgar Ezel Mora</b> Ing. Agrónomo, Espec. en Industrias Agrícolas económicas México	Obtener los elementos y metodología precisa para lograr el desarrollo agroindustrial efectivo con la participación decidida de gobiernos y ONGs así como de los productos del campo y agroempresarios de LA mediante las acciones del Prodar.
<b>Rupert Best</b> Líder Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales Experiencia: 23 años/ 13 activos\ Colombia	Tener un marco de referencia estratégico que oriente las acciones del CIAT en su investigación sobre la AIR en América Latina
<b>Miguel Angel Arvelo</b> IICA/Redar/Venezuela Especialista AIR/Coord. Ejecutivo Venezuela Experiencia: 5 años	Dirección orientadora para los Redares Marco de integración y participación activa de las Redares
<b>Carlos F. Ostertag</b> Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales Cali – Colombia	Ubicar una visión clara para Prodar y su operativización
<b>Aldo Cardona</b> Sociólogo Consultor Independiente. Desarrollo Rural Experiencia: 25 años	Alcanzar objetivos prefijados por todas las partes
<b>Nelson Rivas</b> Sec. Eje. Prociandino Red Andina Colombia	Esperamos orientar la articulación con Prodar ante la nueva visión Prociandino se creó hace 11 años y coordina acciones vinculadas al Taller
<b>Gonzalo Alfredo Rodríguez</b> CORPOICA Investigador en Agroindustria Miembro de Redar Colombia	Espero que en el Taller se puedan planificar mecanismos efectivos de cooperación entre Redes-AIR



ANEXO 5

MEGATENDENCIAS Y SU IMPACTO EN LAS AIR

En los siguientes cuadros se muestran los resultados del análisis de las principales megatendencias, forma en que se manifiestan, efecto en la agricultura ampliada y las repercusiones en el campo de la agroindustria rural. Este ultimo aspecto es el que configura los futuros escenarios visualizados a largo plazo si se mantienen las tendencias actuales en lo económico, político, social, tecnológico y ecológico.

CUADRO 1. AREA POLITICA

MEGATENDENCIA	MANIFESTACION	EFFECTOS SOBRE AGRICULTURA	EFFECTOS SOBRE LA AIR
Democratización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad.</li> <li>• Mayor participación de la sociedad civil.</li> <li>• Reducción de competencias del Estado.</li> <li>• Descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la importancia política de la agricultura y sus instituciones.</li> <li>• Emergen nuevos actores</li> <li>• Enfoque "microregional" del desarrollo.</li> <li>• Agricultura ampliada.</li> <li>• Traslado de los servicios estatales de apoyo a la agricultura de los más pobres hacia nuevos actores de la sociedad civil.</li> <li>• La dinámica de los servicios de apoyo tenderá a ser regulada por el enfoque de mercado (oferta / demanda).</li> <li>• Incertidumbre de lo que pueda ocurrir con esa transferencia de competencias. El enfoque de mercado perjudicará a los más pobres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de articulación e intercambio con Agroindustrias Rurales.</li> <li>• Enfoque empresarial.</li> <li>• Traslado de los servicios estatales de apoyo a las AIR hacia nuevos actores.</li> <li>• Incertidumbre de lo que pueda ocurrir con la transferencia de competencia, el enfoque de mercado perjudicará a las AIR.</li> </ul>



CUADRO 2. AREA ECONOMICA

MEGATENDENCIA	MANIFESTACION	EFECTOS SOBRE AGRICULTURA	EFECTOS SOBRE LA AIR
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloques económicos</li> <li>• Apertura comercial</li> <li>• Nueva legislación</li> <li>• Concentración económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la importancia de la competitividad</li> <li>• Enfoque hacia la demanda</li> <li>• Nuevo tipos de barreras</li> <li>• Persiste el proteccionismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque empresarial</li> <li>• Nuevas exigencias y normas de calidad (ISO, HACCP)</li> <li>• Necesidades de mayor preparación para la comercialización</li> <li>• Competencia desigual</li> </ul>



CUADRO 3. AREA TECNOLOGICA

MEGATENDENCIA	MANIFESTACION	EFFECTOS SOBRE AGRICULTURA	EFFECTOS SOBRE LA AIR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la informática</li> <li>• Era de la biología</li> <li>• Automatización</li> <li>• Sociedad del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microcomputación</li> <li>• Sistemas electrónicos</li> <li>• Reducción del espacio del trabajo humano</li> <li>• Ingeniería genética</li> <li>• Nuevas necesidades de capacitación y formación</li> <li>• Mayor relación entre las comunicaciones y el comercio</li> <li>• El conocimiento como principal factor de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los espacios de trabajos</li> <li>• Nuevas oportunidades de trabajo y perfiles ocupacionales</li> <li>• Necesidad de nuevos enfoques de capacitación</li> <li>• Competencia desigual con países generadores de tecnología</li> <li>• Necesidad y dependencia de la información en materia de comercio</li> <li>• Grandes avances en las tecnologías de procesamiento de alimentos</li> <li>• Necesidad de una mayor y más moderna infraestructura de soporte y servicios</li> <li>• Nuevos actores en la investigación y generación de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la informática a la gestión empresarial</li> <li>• Acceso más ágil para los aspectos de mercados</li> <li>• Necesidad de igualar las competencias en materia de información y comercio</li> <li>• Necesidad de integrar, mejorar y transferir las nuevas tecnologías dentro de la AIR (Producción y empaque), se requiere una acción más agresiva</li> <li>• Dar competitividad a las AIR tradicionales con ventajas y oportunidades de mercados</li> <li>• Necesidad de mejorar condiciones de calidad, higiene y presentación en los productos AIR</li> <li>• Necesidad de dar soporte conceptual, técnico y administrativo a las PyMEs, AIR, MER</li> </ul>





CUADRO 4. AREA ECOLOGICA

MEGATENDENCIA	MANIFESTACION	EFECTOS SOBRE AGRICULTURA	EFECTOS SOBRE LA AIR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de la sostenibilidad</li> <li>• Valorización de productos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y tecnologías limpias</li> <li>• Nuevos condicionantes para el comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de tecnologías limpias</li> <li>• Oportunidad de aprovechamiento de la biodiversidad</li> <li>• Necesidad de reconocimiento de sistemas de certificación y normalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de tecnologías limpias</li> <li>• Utilización de fuentes alternativas de energía</li> <li>• Aprovechamiento de subproductos</li> <li>• Nuevas utilizations sostenibles de recursos naturales</li> <li>• Aparición de nuevos mercados (productos orgánicos)</li> <li>• Necesidad de desarrollo de nuevos empaques y logística de distribución</li> <li>• Oportunidad de aprovechamiento de la biodiversidad</li> </ul>

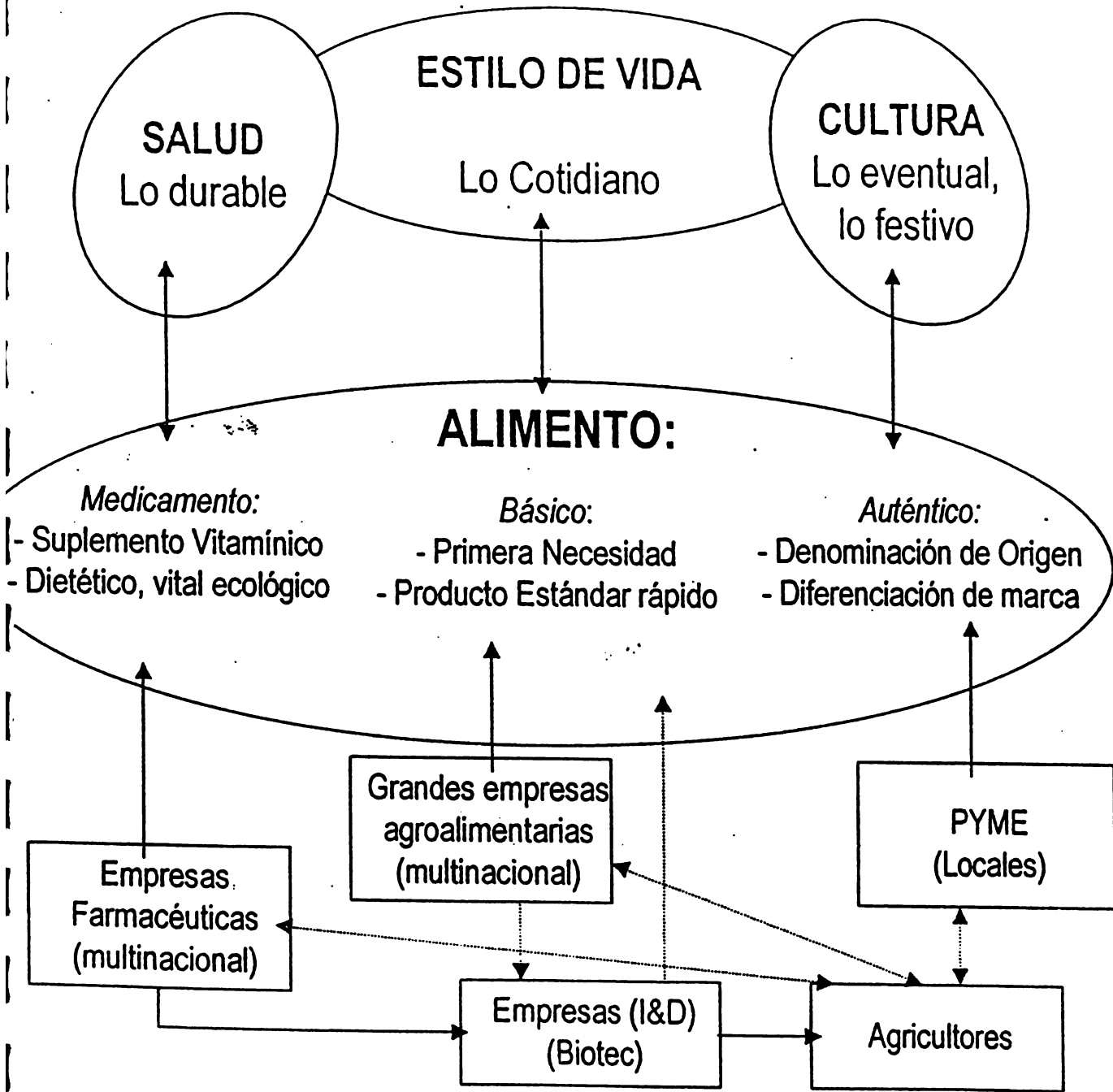


CUADRO 5. AREA SOCIAL

MEGATENDENCIA	MANIFESTACION	EFECTOS SOBRE AGRICULTURA	EFECTOS SOBRE LA AIR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urbanización</li> <li>• Papel de la mujer</li> <li>• Migración y movilidad global</li> <li>• Aumento de la Pobreza global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorización del trabajo de la mujer</li> <li>• Nuevos roles de la mujer</li> <li>• Reducción en la disponibilidad de mano de obra en áreas rurales</li> <li>• Cambios en los hábitos de compra, preparación y consumo de alimentos</li> <li>• Mayor interés del consumidor por los temas de salud y nutrición</li> <li>• Nueva relación rural - urbana (Ciudades intermedias)</li> <li>• Interés de los organismos internacionales y Estados por políticas de combate a la pobreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y diseño de política con perspectiva de género</li> <li>• Reducción en la disponibilidad de mano de obra</li> <li>• Pérdida de la importancia de la ruralidad, o de la agricultura campesina</li> <li>• Disponibilidad de programas y políticas para el combate a la pobreza</li> <li>• Nuevo enfoque de la seguridad alimentaria (poder adquisitivo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mujer como empresaria</li> <li>• Tecnologías adecuadas al uso, por parte de las mujeres</li> <li>• Nuevos productos basados en las nuevas demandas</li> <li>• Nuevos segmentos de mercados (étnico, delicatessen, orgánico, culturales, ciudades intermedias)</li> <li>• Diversificación de la demandas (propiedades especiales, ingredientes para industria de alimentos)</li> <li>• Articulación con el agro-ecoturismo y sus demandas</li> <li>• Valorización del papel de las AIR y la MER como mecanismos de combate a la pobreza</li> <li>• Reducción del poder adquisitivo de los compradores naturales</li> </ul>



# Hacia un Nuevo Mapa Estratégico Agro - Alimentario



Fuente: Alberic Hibon - 1998



ANEXO 6

ANÁLISIS FODA DEL PRODAR

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





			<p>Oportunidades, más directas a Prodar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de centros internacionales de investigación: CIAT/CIP/CIMMYT</li> <li>- Proyectos regionales IICA-Prociandino/Procitropico/Procisur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta definición políticas/continuidad de cooperantes</li> </ul>
<p><b>2. Redes nacionales</b></p>	<p>Mística de trabajo de algunos miembros ;</p> <p>Influencia en políticas de Desarrollo Rural ;</p> <p>Capacidad de convocatoria. Fortaleza en capacitación, intercambio de información y generación de foros de discusión ;</p> <p>Experiencia acumulada ;</p> <p>La mayoría de las redes cuenta con un marco regulatorio (reglamento</p>	<p>Poco compromiso de los miembros en general ;</p> <p>Falta de recursos humanos y financieros ;</p> <p>Insuficiente comunicación ;</p> <p>Falta de planificación del trabajo y definición de la organización ;</p> <p>Poco énfasis en temas estratégicos (crédito, organización) ;</p> <p>Poca participación de los productores;</p>	<p>Formulación de proyectos de desarrollo ;</p> <p>Nuevo rol del estado ;</p> <p>Nuevas demandas de Capacitación y Tecnología ;</p> <p>Desarrollo de la informática</p> <p>Influencias políticas ;</p> <p>Capacidad de interpretar las demandas de los pequeños productores</p>	<p>Reducción de presupuestos por crisis económica;</p> <p>Importancia decreciente del sector rural ;</p> <p>Proceso de globalización excluye sectores campesinos ;</p> <p>Falta de apoyo político para proyectos de largo plazo ;</p> <p>Falta de apoyo del Prodar ;</p>



	<p>interno y/o personería jurídica)</p> <p>Diversidad de afiliados: algunas incluyen a productores organizados.</p>	<p>Falta de consolidación y continuidad de iniciativas ;</p> <p>Falta un código de derechos y deberes .</p>	<p>rurales/AIR.</p>	<p>Apropiación de la red por personas y/o instituciones ;</p> <p>Atomización de usuario aleja su capacidad de acceso a la red</p>
<p><b>3. Líneas de trabajo</b></p> <p><b>3.1 Capacitación</b></p>	<p>Disponibilidad de recursos de todo tipo en las Instituciones para capacitación ;</p> <p>Oferta diversificada y amplia en temas y especialidades de AIR ;</p> <p>La capacitación es la fortaleza de mayor impacto en la formación del aparato productivo AIR ;</p> <p>Facilidad de intercambio de información con (Prodarnet) ;</p> <p>Se reconoce al agricultor como población objetivo</p>	<p>Falta de seguimiento a los temas trasmitidos ;</p> <p>Trabajo voluntario ;</p> <p>Recursos financieros insuficientes ;</p> <p>Desarrollo desigual a nivel de regiones y redes ;</p> <p>Participación débil del productor en priorización ;</p> <p>Instructores poco actualizados en temas y metodologías que logren mayor transferencia y aplicabilidad de los conocimientos ;</p>	<p>Sistemas de comunicación existentes ;</p> <p>Demanda de capacitación a todo nivel en temas de competitividad ;</p> <p>Alianzas estratégicas con otras iniciativas a nivel de América Latina y de los países Sinca (IICA)/Redes (FIDA), organizaciones locales ;</p> <p>Interés de parte de los beneficiarios por las propuestas de Prodar</p>	<p>Surgimiento de nuevas instituciones de capacitación paralelas ;</p> <p>Inestabilidad del sistema financiero ;</p> <p>Se reduce el financiamiento estatal para capacitación</p> <p>Estructuras empresariales no compatibles con formas de organización tradicionales</p>



<p><b>3.2 Investigación</b></p>	<p>de la capacitación ;  Apoyo internacional.  La experiencia diferenciada y aprovechable de Prodar en las regiones ;  Recursos institucionales y financieros disponibles en Fontagro-Prodis y en el Fondo para donaciones menores ;  Existe soporte del fondo FIAR ;  Receptividad a propuestas de investigación ;  Buena estructura organizativa ;  Resultados de Investigaciones son confiables ;  Identificación de temas</p>	<p>Dispersión y duplicidad de ofertas de capacitación.  Limitada participación Intersectorial a nivel nacional (Redes) ;  Poca vinculación con la actividad empresarial (Crédito, mercadeo; cadenas productivas, generación y transferencia de tecnología de uso inmediato) ;  Falta estrategia hemisférica y regional ;  Debilidad en mecanismos para determinar demanda ;  Escasa participación intersectorial nacional ;  Recursos financieros limitados e intermitentes ;  Falta de capacidad o</p>	<p>Desarrollo del comercio alternativo ;  Mayores inversiones ;  Restricción recursos del Estado.</p>	<p>Tecnologías avanzadas desplazan a tecnologías intermedias ;  Existencia de instituciones mas eficientes en investigación ;  Dificultad de obtención de fondos para trabajos de investigación ;  No hay priorización de los temas de crédito para AIR.</p>
---------------------------------	---	---	---	--



<p><b>3.3 Cooperación horizontal</b></p>	<p>generales prioritarios ; Redes funcionando.  Redes Nacionales funcionando para articulación regional - hemisférica ;  Respuesta rápida ;  Existe voluntad de compartir conocimientos entre redes e intra redes ;  El Prodar ofrece a sus miembros la posibilidad de participar en talleres, seminarios, etc.</p>	<p>interés de las redes para investigación de aspectos no tecnológicos(cartera de proyectos).  Necesidad de mayor interacción con otros mecanismos regionales: Procis/proyectos ;  Escasa y difícil cooperación entre redes ;  Falta desarrollar mecanismos para implementar la cooperación: misiones, visitas, pasantías, intercambio, investigaciones, etc.  Deficiencia/carencia en la definición de los clientes (usuarios y sus demandas de información) ;  No hay retroalimentación de la información generada ;</p>	<p>Conocimiento del mecanismo ;  Alto potencial en Prodar ;  Desarrollo del comercio alternativo ;  Apoyo a actividades empresariales ;  Creciente desarrollo agroindustrial ;  Posibilidades de mecanismos para hacer alianzas Institucionales y favorecer a productores.</p>	<p>Falta de mecanismos para ejecutarla ;  Emergencia de mecanismos homólogos competitivos</p>
<p><b>3.4 Información-difusión</b></p>	<p>PRODAR cuenta con un conjunto de mecanismos de información y difusión</p>		<p>Mayor importancia del tema y existencia de demanda real en materia</p>	<p>Invasión excesiva de datos dentro de los actuales sistemas</p>





<p><b>3.5 Comercialización</b></p>	<p>que constituyen una experiencia valiosa en materia de información para el tema AIR. (Prodamet, boletines, documentos, eventos)</p>	<p>Falta sistematizar documentar y difundir más la experiencia del Prodar ; Limitado alcance y difusión de la información generada por el Prodar y las Redes ;</p>	<p>de mercado y tecnología ; Tecnología creciente que hace disponible la información ; Disponibilidad de medios de comunicación masiva (radio) ; Existencia de sistemas de información accesibles al productor rural</p>	<p>mundiales de información ; Dificultad de acceso a la tecnología y a los sistemas de información por los altos costos para usuarios de las AIR.</p>
<p>Se cuenta con la conceptualización y metodología para identificar productos promisorios generados por las AIR latinoamericanas ; Existen mecanismos para</p>	<p>Falta generar mecanismos orientados a mercados locales, internos ; Falta definición de clientes y demandas en materia comercial ; Carencia de experiencia</p>	<p>Comercialización asociada con el control de calidad, y exigencias del mercado internacional ; Ferias nacionales e internacionales para la introducción de productos AIR promisorios ;</p>	<p>Establecimiento de sistemas de patentes y registros de productos y procesos ; Ingenua apertura comercial por parte de países de ALC con su efecto sobre las AIR en</p>	



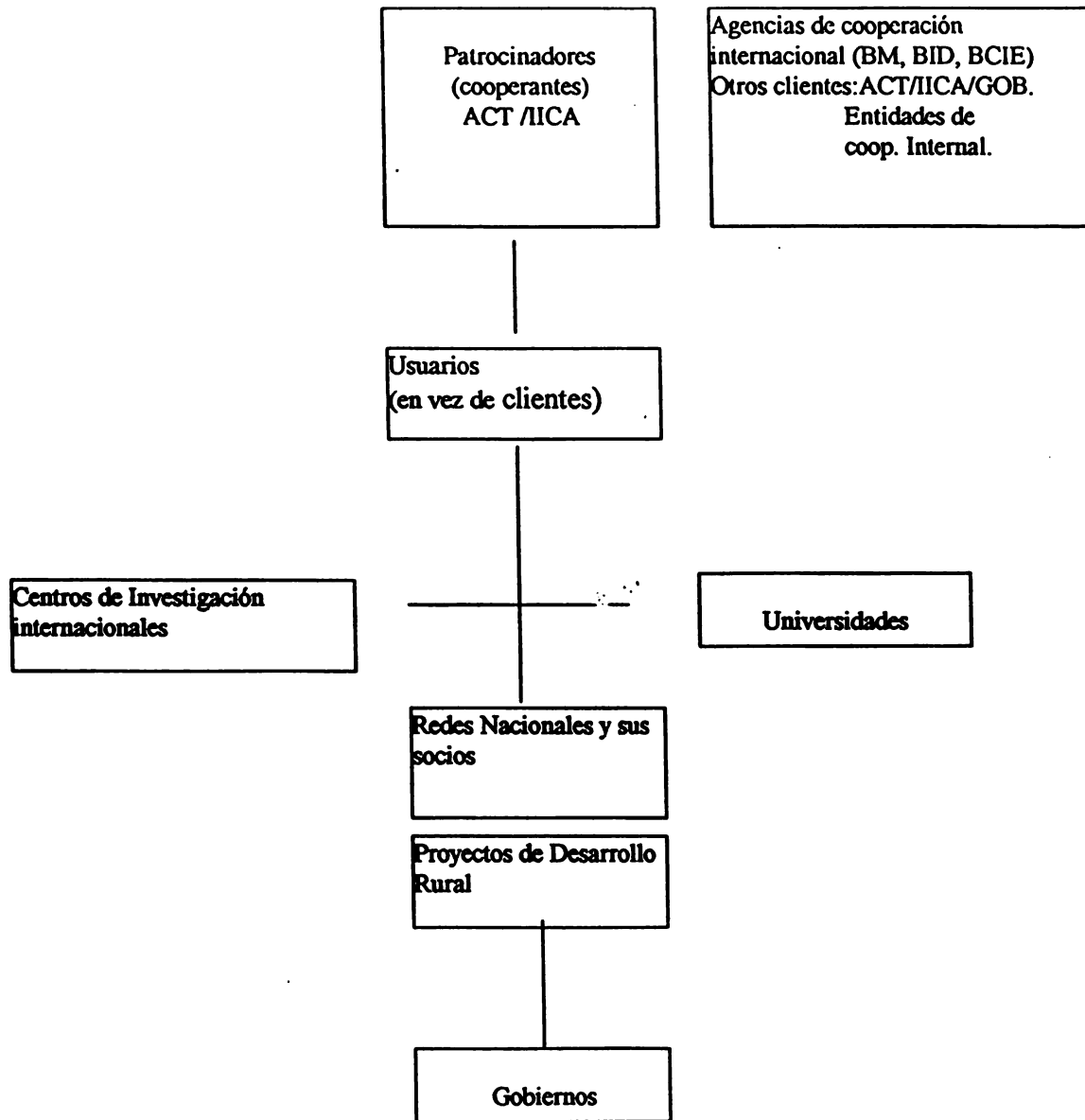
<p><b>3.6 Diálogo de políticas</b></p>	<p>vincular la información con la comercialización</p>	<p>en comercialización ; Se da un enfoque cerrado y romántico del tema comercial</p>	<p>Existencia de ventajas comparativas (mano de obra, biodiversidad, etc) para el trabajo y desarrollo de las AIR ; Nueva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



**ANEXO 7**

**GRUPO 1 : INSTITUCIONALIDAD PRODAR : ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO**

**BENEFICIARIOS/USUARIOS/CLIENTES DEL PRODAR**



**Grupo 1 Hoja 1**

Integrantes: Institucionalidad de PRODAR, operatividad y relacionamiento: Manuel Otero, Leonardo de León, Ed Weber, Sonia Salas, José Dance, Gonzalo Rodríguez, Francois Boucher. Coordinador: Sonia Salas



## ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Estructura</b>	Como red de redes en 15 países de L.A. y Caribe, representantes y regionales	Los sistemas de participación de las redes y sus socios en Prodar son débiles y escasas representativas estadísticas
	Posicionamiento del tema AIR	Falta claridad en la institucionalidad de Prodar
	Experiencia y continuidad	Poco apoyo financiero (maneja pocos recursos)
<b>Funcionamiento</b>	Capacidad instalada en capacitación y sistemas de Información	Comite de patrocinadores no funciona
	Interés de parte de las redes de mejorar su accionar y participación	Poca transferencia y difusión de capacidad Instalada.
	Flexibilidad del sistema	Poco fomento de cooperación inte-redes
<b>Relacionamiento</b>	Credibilidad y capacidad de convocatoria	Escasa vinculación hacia afuera





## ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Evolución de los bloques económicos y los consorcios regionales (tipo Proci y Foro Regional)	Muchos nichos específicos de interés	Poder de control de las empresas grandes
	El desarrollo local, microregional abre espacios para la AIR	Falta de legislación sobre derechos intelectuales y recursos genéticos
	Nuevos enfoques de desarrollo rural sostenible	Disminución de apoyo gubernamental a las actividades agropecuarias y Rurales
	Tecnologías de comunicación disponibles/accesibles	Pocos recursos económicos disponibles para el apoyo a la AIR
	Crecientes demandas de capacitación de productores	El ingreso de nuevos patrocinadores puede distorsionar la esencia del Prodar
	Otras oportunidades, más directas a Prodar: - Existencia centros internacionales investigación: CIAT/CIP/CIMMYT - Proyectos regionales IICA- Prociandino/Procitropico/Procisur - Otras	Otras amenazas mas directas a Prodar: - Falta definición políticas/continuidad de cooperantes

## OBSERVACIONES Y APORTES DE LA PLENARIA

- Favorecer el incremento de los ingresos en el campo rural (agrícolas y no agrícolas) y ver la colocación de los productos
- Hay alguna diferencia importante entre el término "cliente" ó "usuario". El término "cliente" tiene la connotación de un grupo que demanda servicios y que tiene requerimientos, y está dispuesto a pagar o rechazar por servicios. Se pregunta si el término es demasiado agresivo. Se piensa que el término "cliente" es válido.
- Se sugiere decir "Agroindustria Rural", para excluir otra agroindustria
- Redes no son PRODAR?
- Redes nacionales y otras formas o mecanismos institucionales en los países
- Los "usuarios" son las redes donde deberían estar incluidos los centros internacionales de investigación y las universidades
- El Prodar como un consorcio de servicio deber tener una organización clara, específica, transparente y explicita. No hacerlo tiene implicaciones prácticas serias en la captación de recursos en la toma de decisiones, en la dirección del programa etc.



## GRUPO 2: REDES NACIONALES: ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Poco compromiso de los miembros A/A	Místicas de trabajo A/A	Formulación de proyectos de desarrollo A/A	Crisis económica y reducción de presupuestos A/A
Falta de R. Humanos y financieros A/A	Influir en políticas de D.R. M/A	Nuevo rol del estado A/A	Importancia decreciente del sector Rural A/A
Insuficiente comunicación A/M	Capacidad de convocatoria M/A	Nuevas demandas (Capacitación, Tecnología) M/A	Proceso de globalización con exclusión de sectores campesinos M/A
Organización no bien definida A/A	Fortaleza en capacitación M/A	Aprovechamiento del desarrollo de la informática M/M	Falta de apoyo político para proyectos de largo plazo B/M
Falta de planificación del trabajo M/A	Capacidad para intercambiar información M/A	Influencias políticas B/A	Falta de apoyo del Prodar B/M
Poco énfasis en asunto estratégicos (crédito, organización) B/A	Capacidad de generar foros de discusión B/B		Apropiación de la red por personas o instituciones B/M
Falta de participación de asociaciones de productores B/M	Experiencia acumulada B/A		A medida que se atomiza el usuario se aleja su capacidad de acceso a la red
Falta de consolidación de las Redar	Hay redes con personería jurídica		
Falta de continuidad iniciativas redes	La mayoría cuentan con un marco regulatorio y con reglamento interno		
Falta un código de derechos y deberes de miembros	Las redes tienen diferentes tipos de afiliados: varias tienen organizaciones de productores		



**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- No hay un compromiso institucional en las redes
- No hay una formalización de las redes
- Aspectos de liderazgo en las redes : un pro, o mal necesario ?
- Para las REDAR es importante tener la capacidad de interpretar las demandas o necesidades de los pequeños productores rurales/AIR.
- En la composición de los REDARs debe haber una importante representación de los clientes o usuarios finales, (productores rurales/AIR)
- Priorizar la incorporación de la organización de productores en la REDAR
- Establecimiento de criterios de eficiencia de los REDARs
- Usuarios: pensar a gobierno, gobiernos locales etc.



**GRUPO 3: CAPACITACION, INVESTIGACION, COOPERACION HORIZONTAL: ANALISIS DEL CONTEXTO**

**CAPACITACION**

	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
Equipo técnico capacitado . A/A	Disponibilidad de insumo físicos-humanos y financieros en las instituciones para capacitación	organización nacional M/M		Falta de seguimiento a los temas transmitidos M/B	Trabajo voluntario en las redes M/A
Diversificación temática de la oferta B/B	Oferta diversificada en temas y especialidades de AIR A/B	Amplitud de temas A/M	Recursos financieros insuficientes No hay sostenibilidad en el Fiar A/A	Incertidumbre Financiación M/A	Rec. Financieros escasos(dific. para mantener proyectos continuos M/A
Representación hemisférica M/M	Buenos resultados M/M	La capacitación es la fortaleza de mayor impacto en la formación del aparato productivo AIR de los países de L.A. Prioridad AAA	Existe diferentes niveles de desarrollo a nivel de redes	Participación débil cliente final (productor/AIR en priorización A/A	
Identificación temas prioritarios M/A	Facilidad de intercambio de inf. (ProdarNet.) A/A	Se reconoce al agricultor como población objetivo de la capacitación		Necesidad estrategica hemisferica	Mecanismos de capacitación no establecidos M/A
	Apoyo internacional A/M	La experiencia de Prodar es diferente entre las regiones	Poca actualización de instructores en nuevas temáticas y metodologías de capacitación en AIR A./A	Metodología de capacitación para lograr una mayor transferencia del aprendizaje y mayor aplicabilidad de los conocimientos B/B	Dispersión y duplicidad de ofertas de capacitación A/A
				Limitada participación Intersectorial a nivel nacional (Redes) M/M	





<b>ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO</b>					
	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>	
Apoyar actividades empresariales	Aprovechar sistemas de comunicación existentes A/A	Los productores si son o deben ser sujeto de capacitación		Inestabilidad del sist. financiero int.	
Gran demanda de capacitación en el ámbito institucional, nacional y regional en temas para la competitividad de las AIR's A/A	Oportunidad de Prodar de ser aglutinador de los países de A.L. Visión empresarial del agronegocio M/M			Se reduce el financiamiento estatal para capacitación	
El desarrollo de relaciones con org. locales que contribuyen a los objetivos de capacitación de AIR M/M	Interés de parte de los beneficiarios por las propuestas de Prodar	Alianza estratégica con otras inst. y org. locales (Univ. inst. Publicos otras redes)		Estructuras empresariales no compatibles con formas de organización tradicionales	



## INVESTIGACION

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Fontagro Procis	Recursos institucionales disponibles. M/A	Es un proveedor de oportunidades de investigación de las AIR. A/A		La investigación está poco vinculada con la actividad empresarial
Fondo donación menores	Existe compañía del fondo FIAR	Receptibilidad a propuestas de investigación. M/A	Necesaria estrategia Hemisférica y Regional en investigación A/M	Investigación en toda la cadena producción-consumo de cada rubro y transferir tecnología de uso inmediato, para mejorar la existente y generar tecnología propia
	Estructura organizativa. A/M	Investigaciones confiables. A/A	Mecanismos para determinar demandas débiles M/M	Escasa participación intersectorial nacional
	Representación hemisférica. M/M	Identificación temas generales prioritarios M/A	Recursos financieros muy limitados (Intermitentes) A/B	La temática de la investigación esta concentrado a aspectos tecnológicos. A/A
	Redes funcionando. A/A		Falta de interés o la capacidad de las redes para investigación (cartera de proyectos)	
<b>ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO</b>				
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Comercio alternativo (Desarrollo)		Mayores inversiones. M/M	Restricción recursos estado A/A	Tecnologías avanzadas desplazan a tecnologías intermedias
Apoyar actividades empresariales				Existencia de instituciones mas eficientes en investigación



## COOPERACIÓN HORIZONTAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Redes Nacionales funcionando para articulación regional - hemisférica	Necesidad mayor interacción con otros mecanismos regionales: Procis/proyectos
Respuesta rápida Existe voluntad de compartir conocimientos entre redes e intra redes A/A	Escasa y difícil cooperación entre redes. M/M
El Prodar ofrece a sus miembros la posibilidad de participar en talleres, seminarios, etc. M/A	Costo Debilidad cooperación horizontal Falta desarrollar mecanismos para implementar la cooperación: misiones/visitas/pasantías/intercambio investigaciones, etc.
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Conocimiento del mecanismo Alto potencial en Prodar	Falta de mecanismos para ejecutarla Poco fortalecimiento del mecanismo
Comercio alternativo (Desarrollo)	Emergencia de mecanismos homólogos competitivos. M/M
Apoyar actividades empresariales	Existe necesidad de fortalecer el mecanismo de cooperación horizontal, para darle vida
Creciente desarrollo agroindustrial	
Posibilidades de otros mecanismos para hacer alianzas	
Alianzas Institucionales Optimizar coordinaciones con institutos afines para favorecer a productores	
Apoyo internacional	

**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- Mayor exigencia de resultados por las entidades financieras
- Cambio de prioridades en la agenda de cooperación internacional
- Surgen nuevas formas de financiamiento no gubernamental
- Oportunidad capacitación: buscar alianzas estratégicas con otras iniciativas a nivel de América Latina : SIHCA (ICA)/Redes (FIDA)
- Hay gran necesidad de impulsar el desarrollo de la AIR con enfoque de equidad y sostenibilidad
- Priorizar temas de investigación incluyendo Crédito y Mercadeo



**GRUPO 4 : INFORMACION , COMERCIALIZACION, DIALOGO DE POLITICAS: ANALISIS DEL CONTEXTO**

**FORTALEZAS**

**INFORMACIÓN**

Prodar cuenta con un conjunto de mecanismos de información y difusión que constituyen un buen punto de partida y una experiencia valiosa en materia de información para el tema AIR. (Prodarnet, boletines, documentos, eventos) M/M

**COMERCIALIZACIÓN**

Se cuenta con la conceptualización y metodología para identificar productos promisorios a nivel gerencial generados por las AIR latinoamericanas. A/A

**INFORMACIÓN – COMERCIALIZACIÓN**

Existe un puente (mecanismos) para vincular la información con la comercialización. M/B

**POLÍTICAS**

Vinculación con el IICA y otros socios con influencia o contacto con los organismos (niveles) de toma de decisión política. A/M

Posicionamiento del tema AIR lo cual hace que el Prodar sea referencia principal en el tema y en materia de desarrollo rural. A/M

**DEBILIDADES**

**INFORMACIÓN**

Deficiencia/carencia en la definición de los clientes (usuarios y sus demandas de información). A/A

- No hay retroalimentación de la información generada. M/M
- falta sistematizar y documentar mucha de la experiencia del Prodar y así difundir/informar los resultados de estas experiencias. M/A
- limitado alcance y difusión de la información generada por el Prodar y las Redes, llegan sola hasta los niveles institucionales de mayor vínculo con el Prodar. A/A.
- Información de mercados
- Generar otros mecanismos orientados a mercados locales, internos
- Requisitos de los mercados





**COMERCIALIZACIÓN**

- Falta definición de los clientes y sus demandas en materia comercial. A/A.
- Se carece de experiencia real y práctica en el tema de comercialización. A/A
- Enfoque cerrado y romántico del tema comercial. A/A
- Es resistente (insuficiencias)

**POLÍTICAS**

Incapacidad de obtener efectos contundentes en relación con la magnitud de la problemática campesina. A/A

Incapacidad de responder a todos los niveles de la problemática rural campesina (se presenta expectativas a nivel de los clientes AIR hacia la solución de todas los problemas. M/A

Falta definición de quien es el Prodar

Debilidad/crédito, algunas tecnologías comercio, organización

**OPORTUNIDADES****INFORMACIÓN**

Mayor importancia del tema y la existencia de demandas claras en materia de mercado y tecnología. A/A

Tecnología creciente que hace disponible la información. M/A

Desarrollar sistemas de información en AIR

Utilizar información de medios de comunicación masiva (radio) campesino.

Comercialización – asociada con el control de calidad, niveles exigencias de mercado internacional.

**COMERCIALIZACIÓN**

Existencia de ventajas comparativas (mano de obra, biodiversidad, etc) que pueden constituir puntos de partida para el trabajo y desarrollo de las AIR. M/A

Participación en ferias nacionales/internacionales para la introducción de productos AIR promisorios de alta calidad. M/A

Nueva cultura del consumidor (tendencia) fundamentalmente en países desarrollados (saludables, culturales prácticas, estilo de vida). M/M

**POLITICAS**

Demandas gubernamentales y a nivel de organismos internacionales para el desarrollo de programas sobre microempresas rurales. A/A

Demanda de los países en proyectos dirigidos al desarrollo rural. A/M

Acuerdos multilaterales (cláusulas de apoyo a sectores postergados como lo son los campesinos). M/B

democratización y potenciamiento del sector privado, en el cual el sector campesino se



## **AMENAZAS**

### **INFORMACIÓN**

Invasión excesiva de datos dentro de los actuales sistemas mundiales de información.

M/B

Dificultades de acceso a la tecnología y a los sistemas de información por efecto de los altos costos relativos para usuarios como los AIR. M/B.

Establecimientos de sistemas de patentes y registros de productos y procesos. Lo cual limitaría la difusión de información. A/A

### **COMERCIALIZACIÓN**

Ingenua apertura comercial por parte de países de AL y C con su efecto correspondiente sobre los AIR en el plano comercial. A/A

Patentes/royaltis y manipulación comercial de productos propios de la región. A/A

Volatilidad y la gran variabilidad de los mercado en cuanto a precios y volúmenes demandadas. A/A

### **POLITICA**

Nuevo rol de Estado, lo cual puede derivar un real abandono del sector productor, al retirar los servicios de apoyo. A/A

Frustración de las poblaciones de los países, debido a la gran vulnerabilidad de estas ante el nuevo modelo de desarrollo mundial. A/A

### **OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- La Agroindustria implica el ciclo campo-fábrica-mercado. Buscar sistemas de información accesible al producto rural y tomar previsiones sobre políticas globalizadoras.



**ANEXO 8**

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS POTENCIALES**

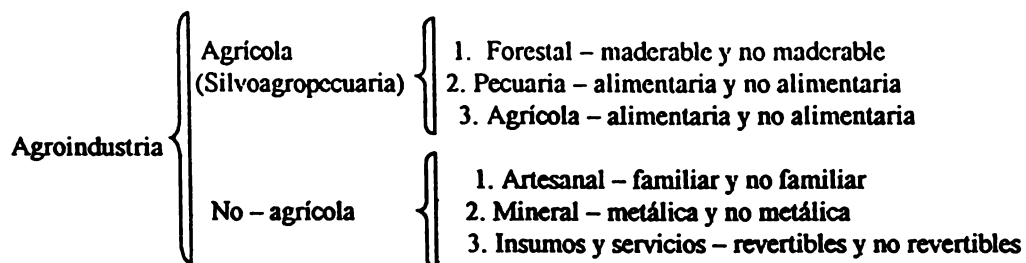
**GRUPO1: INSTITUCIONALIDAD DE PRODAR, Y DIÁLOGO DE POLITICAS**

	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS POTENCIALES</b>
	Reforzar la AIR como el elemento dinamizador de los procesos de desarrollo local	Formular y participar en planes programas y proyectos de desarrollo microregional Participar en equipos de estudio sobre las teorías del desarrollo local
AIR	De AIR en nichos específicos de mercado A nichos específicos de mercado (agrícola y no agrícola) en medio rural	Fortalecer el esfuerzo iniciado con foodlinks para promover productos promisorios Crear un sistema de información de mercados, accesible a usuarios finales de Prodar Promover el establecimiento de normas y certificación de calidad-Marca? Crear el sello de calidad Prodar: equidad, precio justo y producto sano Ferias
	Fortalecer el diálogo y trabajo con los gobiernos y sociedad civil para la inclusión del componente AIR en el diseño de políticas nacionales y en la ejecución de programa de lucha contra la pobreza rural	Aprovechar las relaciones institucionales de socios cooperantes como IICA Participar en la formulación de políticas de lucha contra la pobreza y en la implementación de políticas de AIR.
PRODAR	Desarrollar y consolidar una arquitectura organizativa, sencilla, flexible y con autonomía jurídica y financiera, al servicio de los usuarios del Proda.	Designar un comité que proponga una institucionalidad que responda a la que se pretende hacer Promover la realización de reuniones anuales del consorcio de patrocinadores del Prodar
	Difundir los logros del Prodar dentro de la temática AIR/DQ	Promover una campaña de difusión de medios, de los principales resultados del PRODAR/AIR Rehacer un video promocional AIR/PRODAR y realizar una campaña de difusión
	Integrar la comunidad técnica científica de servicio del desarrollo de la AIR	Conformar una red hemisférica de especialistas en AIR red AIRTEC
	Favorecer la consolidación de las redes nacionales y de su sistema de relacionamiento horizontal	Crear un fondo de apoyo al desarrollo y consolidación de Redes nacionales para cofinanciamiento de acciones específicos. Propiciar un mayor acercamiento de los redes nacionales con las (ACTIS del del IICA, definiendo planes de trabajo conjuntos. Buscar mecanismos de autosostenimiento de las redes



## OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA

- Agroindustria rural es toda actividad productiva derivada del aprovechamiento racional de los recursos y productos del campo mediante su manejo, acondicionamiento, conservación, extracción y transformación para obtener bienes y servicios de mayor utilidad y valor en beneficio de los productores rurales y de la sociedad nacional.



- Extender concepto como AIR-MER
- El concepto de AIR limita el ámbito de acción de PRODAR?





**GRUPO 2 – REDES NACIONALES Y COOPERACION HORIZONTAL:  
OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS POTENCIALES**

**Objetivos estratégicos**

Objetivos estratégicos	Redes organizadas	Redes en Desarrollo	Redes incipientes
1. Consolidar la organización de las redes incipientes y en desarrollo		X	X
2. Crear capacidad financiera en las redes	X	X	X
3. Diseñar e implementar planes estratégicos y operativos en las redes	X	X	X
4. Propiciar la incorporación en las redes de las asociaciones de los productores, procesadores, etc.	X	X	X
5. Ampliar la participación en las redes con fortalezas específicas, de acuerdo a las necesidades diagnosticadas	X	X	

**ESTRATEGIAS POTENCIALES**

1. Desarrollar campaña de información acerca de la Red y su trabajo (1) (2)
2. Formular proyectos de AIR (2)
3. Ofrecer servicios específicos (capacitación, asistencia técnica, etc.) (2)
4. Establecer cuotas de miembros (2)
5. Ampliar estratégicamente la membresía de la Red (4) (5)
6. Legalizar las Redes (1)
7. Realizar un ejercicio de planificación estratégica con todos los miembros de la red (3)
8. Aprovechar fortalezas de otras redes (1) (2)
9. Formación de una red de especialista en AIR
10. Creación de un fondo de apoyo a las redes
11. Definir roles de coordinadores regionales y de los representantes regionales de las re



1. Personería jurídica
2. Reuniones periódicas
3. Sede
4. Contacto efectivo con los beneficiarios
5. Recursos permanentes
6. Credibilidad e imagen nacional
7. Junta Directiva operativa
8. Compromiso de los miembros
9. Resultados evaluables

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## **GRUPO 3: INVESTIGACION Y CAPACITACION: OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS POTENCIALES**

### **INVESTIGACIÓN**

#### **Objetivos Estratégicos**

- Promover investigación y desarrollo (cadena AIR) orientada por la demanda, dentro de un esquema de cadenas productivas.
- Promover alianzas estratégicas buscando complementariedad con otras instituciones con agendas parecidas.

#### **Estrategias Potenciales**

- Establecer estrategias para identificar demandas de investigación y desarrollo (cadena AIR) con participación de actores.
- Desarrollar banco proyectos de investigación de acuerdo a prioridades (ventajas comparativas Prodar).
- Investigación en marco de agricultura ampliada (toda la cadena)
- Promover investigación adaptativa alrededor de procesos en marcha en AIR
- Desarrollar estrategia de planeación/seguimiento/evaluación de la investigación y desarrollo
- Lograr incrementar recursos disponibles para investigación
- Establecer criterios/estrategias de selección de proyectos de investigación en redes
- Incrementar capacidad de negociación para obtener los recursos
- Propiciar investigación sobre productos/cadena consorcio alternativo y/o no-tradicionales (medicina/ trutales exóticos, etc.)
- Ampliar temas de investigación orientadas a créditos, producción, mercadeo, etc.

### **CAPACITACIÓN**

#### **Objetivos Estrategias**

1. Desarrollar un programa global de capacitación para el fortalecimiento empresarial rural dentro de una visión de mercados.
2. Promover alianzas estratégicas buscando complementariedad con otras instituciones que hacen capacitación, (Prociandino, CIAT, SIHCA, Procitrópico, Red Ciara-FIDA) y los programas de especialización UNIVALLE y de la Universidad Nacional de Costa Rica.

#### **Estrategias potenciales**

1. Definir en consulta con los actores de la cadena de AIR, las prioridades en temas de capacitación:
  - AIR
  - Comercio alternativo
  - Desarrollo empresarial



2. Definir un plan de capacitación en temas prioritarios tomando en cuenta las ventajas competitivas de PRODAR como son: los programas de capacitación desarrollados en centro América, la preparación de manuales de cap. ya validadas, la oferta y documentación existente y demanda de capacitación del PRODAR.
3. Crear programa de capacitación dirigidos a técnicos multiplicadores para llegar a los productos con mayor eficiencia y que ayuden a crear una cultura imperial entre ellos
4. Establecer programas de capacitación practicas, mediante la cooperación horizontal que abarque que los aspectos de:
  - Tecnología – científica
  - Económica-financiera
  - Jurídica
  - Administrativa – gerencial
  - Socio – ecológica
5. Establecer sistemas de monitoreo horizontal entre redes para evaluar el impacto de la capacitación.
6. Establecer mecanismos para asegurar el impacto y cambio a nivel de productores.
7. Est. de estrategias diferenciales por clientes y temáticas
8. Considerar los resultados del taller de sistematización de la oferta PRODAR
9. Apoyar actividades empresariales productivas experimentales para que sobre una acción positiva se repliquen experiencias
10. Capitalizar las oportunidades que ofrece el sistema hemisférico de capacitación SIHCA. que tiene el IICA en Venezuela

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



## **GRUPO 4: INFORMACION Y COMERCIALIZACION: OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS POTENCIALES**

### **INFORMACION**

#### **Objetivo estratégicos**

Generación de un sistema de información y difusión hemisférico sobre AIR y MER especializado en temas (tecnológico, económico y sobre todo comercio) aprovechando alternativas tecnológicas con el Internet.

#### **Estrategias Potenciales (PE)**

##### **Fortalezas/oportunidades (F/O)**

- Generar a partir de la experiencia propia y de otras experiencias y un sistema de información general para los AIR/MER, pero con énfasis en la información de precios/mercados de los productos promisorios y tradicionales IAR, para lo cual se debe:
  - Diagnóstico de necesidades de información
  - Elaborar proyecto específico para el Prodar, que contemple:
    - Red información (genere ofertas/demandas de información
    - Red de difusión a través de medios masivos y no convencionales (radio, boletines, hojas webb)
    - Establecer sistemas de comunicación (foros, chats, etc).
    - Información relevante y genérica desde la aplicación comercial (normas sanitarias, calidad, contactos compradores.

##### **Debilidad – oportunidad (D/O)**

- Establecer como criterio principal dentro del sistema de información el concepto de “usuario”- proveedor de información.
- Documentar las experiencias interesantes del Prodar y ofrecerlas a través del sistema de información

##### **Fortaleza – Amenaza (F/A)**

- Establecer dentro del diseño del sistema y de la dinámica del Prodar y las Redes la dinámica o el hábito de generar información – recolectar información y procesar información que contribuya al mencionado sistema.

##### **Debilidad – Amenaza (D/A)**

- Diagnóstico de clientes y sus necesidades de información con énfasis en lo comercial



- Crear o establecer un copy right y royalty Prodar que podría estar al servicio de las redes y AIR/MER para proteger sus productos y procesos

## **COMERCIALIZACION**

### **Objetivos estratégicos**

- Contribuir con el posicionamiento en los mercados internacional de los productos AIR/MER a través de la identificación de mercados, concretización de negocios, establecimiento de metodologías y normas para productos promisorios
- Desarrollar estrategias y mecanismos cooperativos, para introducir y mantener en los mercados nacionales los productos de las AIR/MER.

### **F/O**

- Sistema de información con énfasis comercial
- Promover la participación en Ferias internacionales
- Establecer una marca Prodar de uso relativamente libre para productos que cumplan con las normas de exigencias de calidad, sanidad y eficiencia, determinada por el Prodar
- Mantener y enriquecer las estrategias y metodologías derivadas del Food-link

### **D/O**

- Diagnóstico
- Establecimiento de redes empresariales por rubros o productos, donde participen productores y empresas como actores principales; y con ello fomentar el intercambio de experiencias prácticas en el orden comercial.
- Así mismo establecer la demanda de servicios en materia de comercio a partir de las organizaciones y empresas que participen en estas redes.

### **F/A**

- Sistema información énfasis comercial
- Generación de sistema de asesoría y apoyo a las AIR/MER en materia de patentes/royaltys y denominación de origen.

### **D/A**

- Contactar o vincular al Prodar/Redes con verdaderos especialistas en materia comercial.
  - Hacer un listado de vinculación
  - Hacer un listado de asesoría



**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- **Productos orgánicos transformados. Constituir temática sobre la materia**
- **Otros mecanismos de vinculación como CBI (Holanda)**
- **Espacios actuales (certificadora, comercio, justo, sellos verdes). Vinculación con ellos**
- **Aproximación a las iniciativas oficiales en materia de exportaciones**
- **Considerar y tomar en cuenta exigencias de la OMC.**
- **Aprovechar el papel de los intermediarios en materia comercial**



**ANEXO 9**

**ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN (MPP)**

**GRUPO 2 : REDES NACIONALES**

Se ha consolidado el Prodar como modelo abierto participativo de cooperación técnica que lidere procesos de desarrollo rural		
<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES</b>	
<p>1. Se ha consolidado la organización de las redes y creado capacidad de autogestión en las mismas</p> <p>2. Se ha logrado una participación representativas de productores y socios con fortalezas complementarias</p> <p>3. Se ha logrado establecer un sistema de cooperación horizontal efectiva y eficiente entre redes</p>	<p>1.1. Contar con 12 redes organizadas y con capacidad de auto gestión</p>	<p><b>Red organizada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros comprometidos</li> <li>- Junta directiva operativa</li> <li>- Recursos permanentes</li> <li>- Plan de web</li> </ul> <p><b>Autogestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar fondos</li> <li>- Establecimiento de cuotas</li> <li>- Oferta de servicios</li> <li>- Captar fondos</li> </ul>
	<p>2. En el 50% de las redes organizadas, hay participación activa de los productores</p>	<p>2.1 El 30% de las asociaciones de productores han recibido servicios de las redes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. difusión información</li> <li>. capacitación</li> <li>. asistencia técnica</li> <li>. intercambio</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>		
1.1 Realizar un ejercicio de planificación estratégico con todos los miembros de la red		
1.2 Establecer reglamentos de organización y funcionamiento de la red		Presupuesto funcionamiento red x año \$30.140
1.3 Captar y asignar recursos para sostener la operación de la red		
2.1 Realizar acciones de promoción permanente hacia los productores y socios estratégicos		
2.2 Formulación proyectos de desarrollo de AIR		
3.1. Crear banco especialistas		
3.2 Definición mecánica operativa y modalidades de implementación		
3.3 Crear fondo de apoyo a cooperación horizontal		





**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- La formación de redes adicionales no se debe forzar. Hay que pensar en un proceso evolutivo en el cual se puede empezar con proyectos específicos modestos, localizados en situaciones con posibilidades de crecer en forma de “polo de crecimiento”. Como ejemplo(modelo), se puede pensar en la situación en Ecuador descrito por Luis Gonzalez en el plenario del segundo día. Se debe proponer impulsar un proyecto piloto de sistemas agroalimentarios localizados que generen desarrollo microregional, en base a sistemas de saber-hacer en marcha
- “Asusta...” efecto PRODAR: 1. El ordenar los hechos aislados, da magnitud del desafío: visión política o retroceso: desarrollo . 2-Desarrollo requiere inversión y esta tiene costo. 3- Financiamiento y aporte nacionales (establecer) y cooperantes por desarrollo
- Indicadores medibles: Se debe apoyar presupuestalmente a las REDAR con un “presupuesto mínimo operativo e indispensable” para que no pierdan la “inercia operativa” aún puedan crecer. Los dineros gastados en otras areas de agricultura e industria son infinitamente mayores y poco se ve en resultados.
- Hay que establecer criterios claros y transparentes para que las AIR reciban apoyo de PRODAR y de las REDARS.
- Política institucional de PRODAR respecto a la participación de los AIR dentro de las redes
- Tomar en cuenta que la situación de las redes es dinámica



## GRUPO 3 : CAPACITACION

RESUMEN	INDICADORES		
- Fin	3 organizaciones internacionales diferentes a PRODAR utilizan oferta de capacitación de PRODAR		Impacto de capacitación debe ser medido en base a resultado en cuanto al triángulo de ventas, patrimonio y rentabilidad
- Objetivos	Para el 2002, 50% de los costos directos de capacitación fueron financiados por usuarios		
- Resultados	Número de usuarios capacitados de los cuales el 85% aplican en un alto porcentaje los conocimientos adquiridos en forma apropiada	Diseñar y ejecutar una estrategia de financiamiento Presupuestar los costos del programa de capacitación a mediano plazo	Búsqueda de aliados con . SIHCA . Redes FIDAR-CIARA . Procis . Otros homologos a orientación de PRODAR
Oferta de capacitación sistematizada e implementada orientada a la sostenibilidad, priorizada con base a la demanda de los usuarios	Base de datos de temas de capacitación que canaliza PRODAR	Identificar fuentes de financiamiento . Agencias externas . Usuarios	Identificar necesidades de capacitación de técnicas para atender las nuevas demandas
		Formulación y gestión de un proyecto para establecimiento de fondo de apoyo a capacitación	Diseñar y poner en marcha, un sistema de capacitación en recursos humanos
	Diseñar e implementar mecanismos eficaces de difusión y promoción de la oferta a nivel hemisférico	Establecimiento y puesta en marcha de un fondo competitivo para proyectos que superen debilidades y cubran vacíos	Diseñar y poner en marcha un sistema de monitoreo y evaluación a la oferta de capacitación

## OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA

- Identificar proyectos y programas que tengan el componente de Capacitación y ofertar los servicios
- Que pasa con las propuestas ya existentes: en asociación UNIVALLE/CIAT/INCAP/PROPUESTA C.A.



## INVESTIGACION

RESULTADO	ACTIVIDADES	INDICADOR
En marcha un programa de investigación sostenible, orientado por la demanda, dentro del enfoque de cadenas productivas	- Realizar un estudio de tendencias del mercado para identificar investigación tecnológicas relacionadas con la AIR	- En 5 años, se han transferido resultados de trabajos de investigación a por lo menos tres organizaciones de productores afiliados a las redes/Redar
	- Formulación de proyectos competitivos orientados por la demanda y conformación de un banco de proyectos para gestión	- Fondo FIAR consolidado, con dos convocatorias anuales aplicables para todo el hemisferio y con una cartera de US\$500.000
	- Desarrollo de una estrategia para consolidar el fondo FIAR a través de: alianzas estratégicas con otras instituciones, redes :crédito-captación de fondos, organización, incorporación de nuevas em-presas y temas	- La red de investigación del PRODAR formuló y gestionó, hasta el 2005, cinco proyectos regionales en áreas estratégicas definidas por la demanda
	- Desarrollo y puesta en marcha de un programa para el mejoramiento de la capacidad, de redes y afiliados, para la formulación, gestión y negociación de proyectos para ser presentados a fondos competitivos	
	- Organizar una red de investigación dentro de las instituciones afiliadas a PRODAR (INIAS, CDT, CIL, otros)	
	- Red de información sobre investigación, usando el Prodarnet, que ayude a identificar las demandas y difundir las ofertas	



**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- El grupo consideró la posibilidad de eliminar FIAR dada la disponibilidad de otras fuentes de financiamiento.?
- Priorización entre fondo de capacitación, FIAR, Fondo Cooperación horizontal, sistema de información etc.
- Solamente el fondo FIAR hará investigación ? que pasa con Fontagro, FOMRENA?
- Hay que hacer una apertura de las redes hacia las fuentes de conocimiento y de investigación que todavía están fuera
- FIAR: posibilidad de proyectos de alcance regional con temas de interés para varios países
- Investigación : en qué y como? Igual para capacitación
- Investigación adaptativa sobre procesos en marcha
- Mirar hacia adentro/aprovechar capacidad instalada e inversión de AIR.





**GRUPO 4 : INFORMACION/DIFUSIÓN**

<b>- Resultados /Productos</b>	<b>INDICADORES</b>
- Se ha consolidado un mecanismo de difusión e intercambio de información relevante de los AIR . Información general . Retroalimentación . Util/para organizaciones productoras e institucionales . Respuesta a demandas específicas	- El mecanismo ha logrado en 2002 contribuir de manera efectiva a los intereses de los países y regionesha difundido: 10 boletines PRODAR con información novedosa de los países 2 boletines x red nacional y x año Opera el Prodarnet Encuentros regionales de las redes Publicaciones de experiencias 1 x país
- Usuarios Generan información	Establecidas/las web-Prodar y 5 web-redes
	Fichas de capitalización de experiencias
	Articulación a otras redes de información especializadas Utilización de la radio
<b>Actividades</b>	
- Se asignan responsables a nivel de la red de redes	
- Evaluar y mejorar los medios de información y difusión del Prodar	
- Se establecen hojas webb	
- Identificar/articular con redes especializadas en información	
- Se elaboran boletines del Prodar	
- Se elaboran boletines Redes	
Se realizan encuentros regionales (Sur, Andina, Centro América)	
Se implementa un sistema recolección de experiencias	

**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- Se usó Prodarnet para la miniencuesta sobre comercio alternativo. Se recibieron cerca a 30 respuestas
- Potenciar los servicios de información, por ejemplo Prodarnet y retomar el sentido de Red de cooperación para dar respuestas a las solicitudes de los miembros/usuarios
- Prodarnet: todavía se deben mejorar los mecanismos pero si, hay respuesta
- Tema de información debe ser orientador mas que resolutivo. Sistema de información



**COMERCIALIZACIÓN.**

<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
- Se ha contribuido a la consecución de mercados y mejorado la comercialización de productos de las AIR	- Se establece sistema información como mecanismo articulación de AIR con mercados criterios: . atiende demanda usuarios . usuario – oferente . retroalimentación . (utiliza mecanismos de difusión/Prodar y otros
	- Se han realizado asesorías a través de la cooperación horizontal o con la cooperación de intermediarios
<b>Actividades</b>	
Diagnóstico Contrapartes Previo- Locales/Nac./Regionales Experiencias – demanda AIR(Promisorios) Existentes	- Se han capacitado productores, empresarios y técnicos en mercados y comercialización
Perfil proyecto – Diseño .sistema Sistema información – fondos (alternativo)	- Participación en 8 ferias internacionales y difusión de los resultados
- Implementa proyecto sistema información comercial	
- Elaborar directorio especialistas comerciales intermediarios	
- Establecer red: empresariales (productos)	
Apoyo a las AIR patentes/denominaciones de origen	
- Identificar normas sanitarias Calidad Requisitos comercial	

**OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA**

- Dos segmentos de comercialización (a) ayudar a insertar AIR en mercados en crecimiento (b) tema de comercio alternativo y relacionados
- Vacíos por completar : Gestión, Organización Empresarial, Financiamiento, Crédito, Proyectos, Políticas, Circuitos



**GRUPO 1 : INSTITUCIONALIDAD PRODAR****APORTES A LA NUEVA ESTRUCTURA PRODAR****COMPOSICION JUNTA DIRECTIVA**

Cooperantes (4)  
 Representantes Regionales de Redes (4)  
 Representantes de AIR (2)

**Grupo facilitador**

Director Ejecutivo

Apoyo Prodarnet (flexible en función de las necesidades en base a un directorio de RHH de Prodar)

**Representaciones Regionales**

Uno Redes AIR

Un representante elegido por los coordinadores nacionales de las redes:

Región central (México + Centro América)

Región Sur

Región Andina

Región Caribe

**Funciones Junta Directiva**

- Selecciona y nombra Director Ejecutivo
- Orientación estratégicas
- Definición de política
- Aprobación de planes y presupuestos

**Funciones Grupo Facilitador**

- Interpreta mandatos
- Ejecuta mandatos
- Convoca propone- planes de trabajo
- Administra fondos de apoyo
- Coordina - integra la labor de redes nacionales

**Grupo de Apoyo (flexible según necesidades)**

Es convocado según necesidades para apoyos puntuales

**Representantes Regionales**

- Participan en Junta Directiva
- Dinamizan, apoyan y coordinan con redes



- Operativizan el manejo de fondos de apoyo en coordinación con redes nacionales

#### ACTIVIDADES PARA PONER EN MARCHA LA NUEVA ESTRUCTURA

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
1. Socializar los resultados del taller PE	FB/PART	Abril
2. Elaborar estatutos y reglamentos de PRODAR (adecuar a la nueva propuesta)	FB/COORD. REGIONALES	JULIO
3. Difundir/discutir estatutos a nivel de Redes	Redes Nacionales	Agosto
4. Coordinar con patrocinadores y Redes Nacionales para la designación de sus representantes a la Junta Directiva	FB	Abril
5. Elaborar proyecto para CIID/IICA	FB/HR	Mayo
6. Elaborar un plan de trabajo para el 2000 en base al PE y los planes de trabajo de las redes	FB/HR	Octubre
7. Iniciar la gestión financiera para "fondos de apoyo" a las AIR	FB	Continuo
8. Decimo aniversario (I Reunión Junta Directiva, aprobación de estatutos mas reglamentos mas plan de trabajo, nombramiento Director)	FB/HR	Noviembre
9. Junta Interamerica de Agricultura: Espacio para promoción Redes	FB	Octubre

#### OBSERVACIONES/APORTES DE LA PLENARIA

- Considerar como funciones principales de la dirección ejecutiva y el "Grupo Técnico" las siguientes : establecerse como centro de pensamiento, unidad de prospectiva, que genera información estratégica para REDES y Gobiernos, que les permitan plantear programas, proyectos y acciones "novedosas, creativas, oportunas..."
- Seguir políticas y prioridades de donantes y entidades financieras, para difundirlas a redes para orientar sus propuestas
- Mantener la coordinación Regional Andina o ampliar a dos miembros la coordinación ejecutiva del Prodar
- Estrategia crecimiento cero (Ojo con seguir creciendo en el corto plazo....)
- La dirección ejecutiva del Prodar concentrada en acciones y proyectos estratégicos
- Centro pensamiento estratégico de inteligencia de mercados – Prospectiva, - Prioridades
- Rol de los donantes

五十五



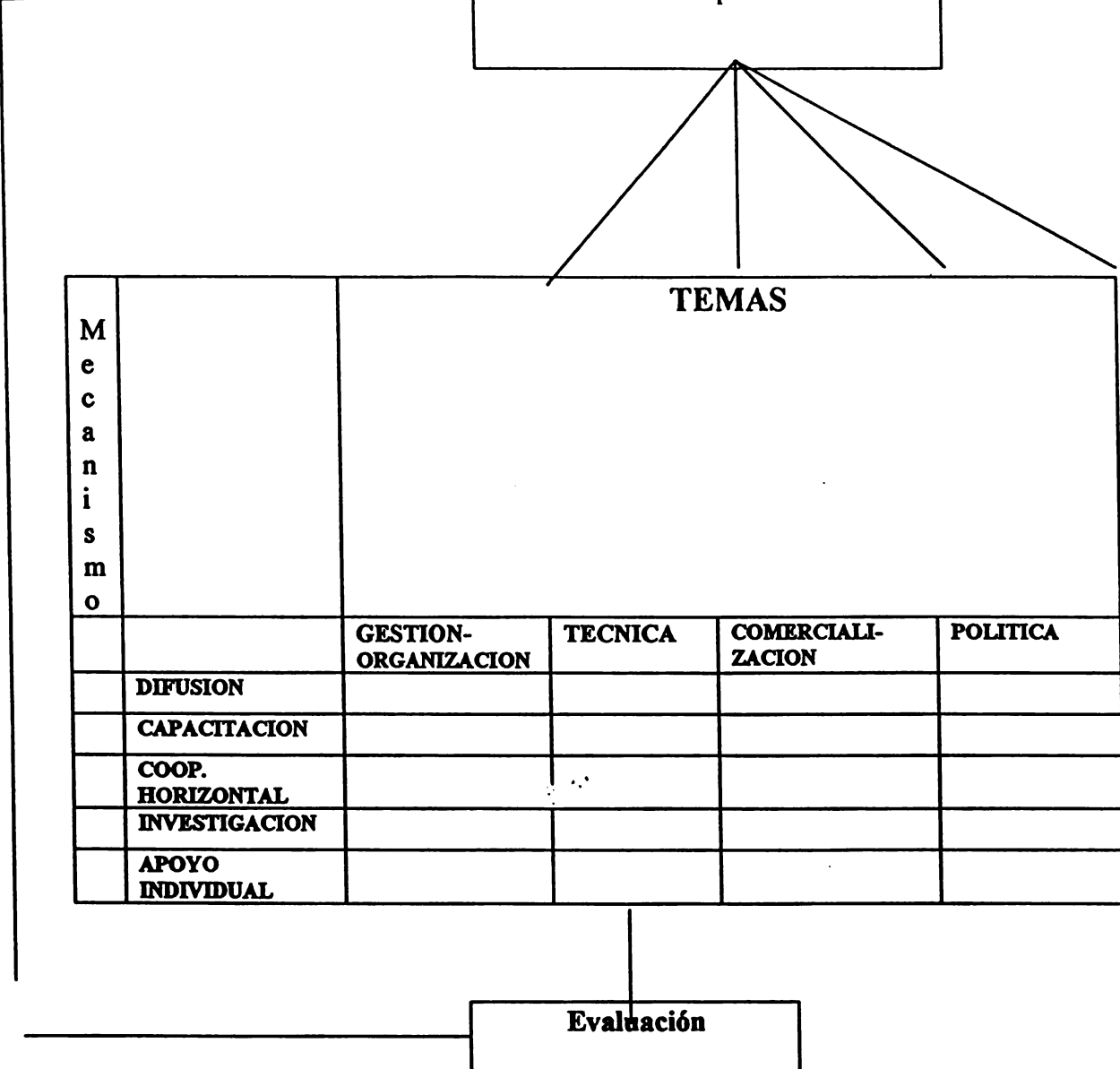
**ANEXO 10**

**DEMANDAS DE LAS AIR y AREAS DE ACCION DE PRODAR**

Identificación del problema

M e c a n i s m o	TEMAS				
		GESTION-ORGANIZACION	TECNICA	COMERCIALIZACION	POLITICA
	DIFUSION				
	CAPACTIACION				
	COOP. HORIZONTAL				
	INVESTIGACION				
	APOYO INDIVIDUAL				

Evaluación



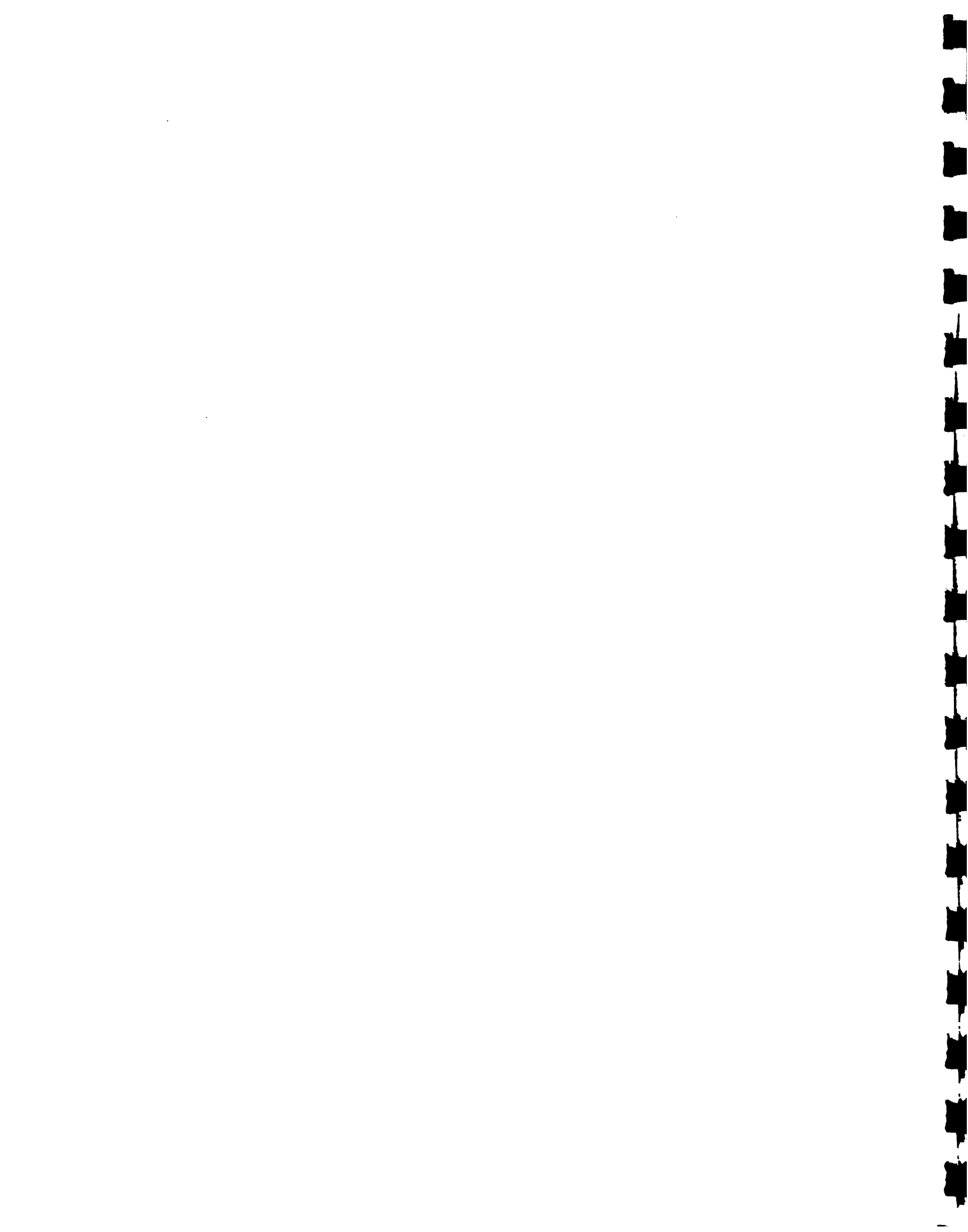
廣東省立第一師範學校

ANEXO 11

MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PRODAR (MPP)  
 PERODO DEL PLAN (2000 – 2004)

Fecha de elaboración: Marzo 1999

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



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



RESUMEN NARRATIVO	IVOS	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
<p>2. Redes y otras formas de cooperación de carácter local, nacional y regional consolidadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de redes que han alcanzado los indicadores de consolidación contenidos en las estrategias, el año 2004</li> <li>Número de organizaciones de productores incorporadas a las REDARs y recibiendo los servicios de las redes (difusión, capacitación, a. técnica, intercambio, etc.)</li> <li>Nuevas redes temáticas y/o regionales conformadas al final del período</li> </ul>	<p>Apreciación Grupo técnico de apoyo Evaluación del programa Informe de Coordinador: s Regionales Informe de Coordinadores Regionales</p>	<p>Gestión de recursos es exitosa</p>
<p>3. Se ha consolidado un mecanismo de difusión e intercambio relevante de las ADR</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página Web PRODAR y 5 Web- redes operan como mecanismo central de información-difusión del PRODAR, sirviendo a, por lo menos 250 usuarios</li> <li>Boletines, ficha de capitalización de experiencias, conferencias electrónicas y otras publicaciones de interés son difundidas a través de la página Web de manera continua</li> <li>La red se articula a otras redes relacionadas con el tema de las AIR</li> </ul>	<p>PRODARNET. Web PRODAR Web redes registro de entradas Registro de Publicaciones Fichas de capitalización de REDARs Convenios firmados</p>	<p>La mayor parte de las redes tienen acceso a Internet</p>
<p>4. Está en marcha un programa de investigación con enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y cadenas productivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo FIAR realiza dos convocatorias anuales y administra al menos US\$300,000 en el período</li> <li>Se han transferido resultados a por lo menos 3 organizaciones</li> </ul>	<p>Convocatorias Informes fondo FIAR Evaluación del Programa</p>	<p>Gestión de recursos es exitosa</p>

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



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



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



**ANEXO 12**

**ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO DE LAS REDES DE PRODAR**

**1. SOSTENIBLES**

**2. ORGANIZADAS**

Guatemala, Perú, Venezuela

**3. EN DESARROLLO**

Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Chile, Argentina, Rep. Dominicana, Bolivia

**4. INCIPIENTES**

Mexico, El Salvador, Uruguay, Paraguay

**5. PROMOCION**

Brasil, Caribe, Inglés/Francés, Cuba

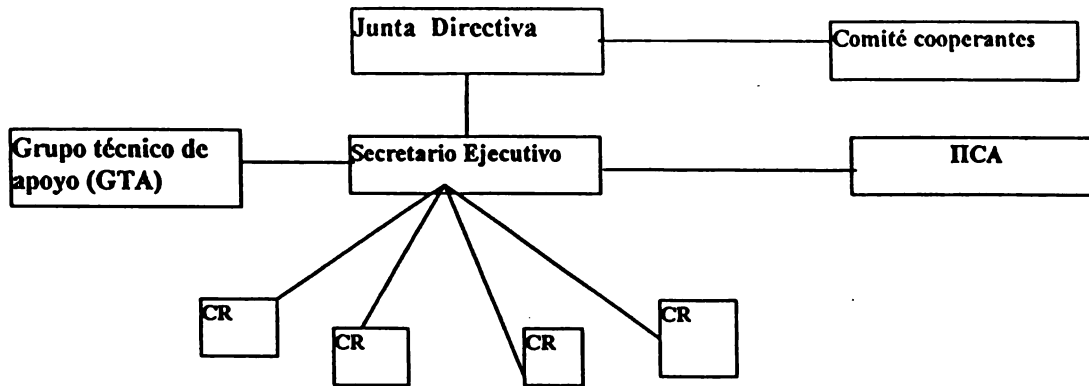
**6. INACTIVAS**

Ecuador



ANEXO 13

ORGANIGRAMA PRODAR



**CR : coordinador regional**







