



Invertir en la población rural

República Argentina

Programa de Inserción Económica de los
Productores Familiares del Norte Argentino
(PROCANOR)

Tipo de informe: Diseño final

Informe No.: 4069-AR

Fecha: Mayo 2016



Invertir en la población rural

República Argentina

Programa de Inserción Económica de los Productores Familiares del Norte Argentino (PROCANOR)

Informe final de diseño

Informe principal y apéndices

Fecha del documento: 9 de mayo de 2016

No. del proyecto: 1749

No. de Informe: 4069-AR

División de América Latina y el Caribe

Departamento de Administración de Programas

Índice

Equivalencias monetarias	iii
Pesos y medidas	iii
Acrónimos y siglas	iii
Mapa de la zona del Programa	v
Resumen	vi
Marco lógico	x
I. Contexto estratégico y justificación	1
A. Situación del desarrollo económico y rural	1
B. Justificación	4
II. Descripción del Programa	5
A. Enfoque	5
B. Zona del Programa y grupo objetivo	6
C. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto	9
D. Componentes	10
E. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA	20
III. Ejecución del Programa	22
A. Estrategia operativa	22
B. Marco organizativo	24
C. Planificación, SyE, aprendizaje y gestión del conocimiento	26
D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones	28
E. Supervisión	31
F. Determinación y mitigación del riesgo	32
IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad	33
A. Costo del Programa	33
B. Financiación del Programa	33
C. Resumen de los beneficios y análisis económico	34
D. Sostenibilidad	36

Apéndices

Apéndice 1:	Antecedentes y contexto rural y del país	38
Apéndice 2:	Pobreza, focalización y género	41
Anexo I.	Datos sobre pobreza, focalización y género	48
Apéndice 3:	Desempeño del país y enseñanzas extraídas	50
Apéndice 4:	Actividades de fortalecimiento de las organizaciones	55
Apéndice 5:	Actividades con cadenas de valor agrícolas	61
Apéndice 6:	Producción de semillas de productos andinos	73
Apéndice 7:	Oportunidades con cadenas de valor pecuarias	82
Anexo I.	Borrador de TdR - Estudio de la cadena de valor de la carne de llama	98
Anexo II.	Tabla Dinámica de una Tropa de Llamas	101
Apéndice 8. Servicios Financieros		102
Anexo I.	Borrador de TdR del Estudio sobre Mercados Financieros Rurales	115
Apéndice 9:	Actividades de regularización de la tenencia de tierras	120
Apéndice 10:	Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución	130
Apéndice 11:	Planificación, SyE, aprendizaje y gestión de los conocimientos	135
Anexo I.	Versión preliminar de hoja de seguimiento de resultados	140
Apéndice 12:	Administración financiera y disposiciones de desembolso	145
Apéndice 13:	Adquisiciones y contrataciones	152
Apéndice 14:	Costo y financiación del Programa	157
Anexo I:	Tablas de Costos	161
Apéndice 15:	Análisis económico y financiero	168
Anexo I.	Indicadores Socioeconómicos de los Modelos	174
Apéndice 16:	Conformidad con las políticas del FIDA	181
Apéndice 17:	Contenido del expediente del Programa	183
Apéndice 18.	Nota Ambiental y Social	184

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	Peso Argentino (ARS)
USD 1,00	=	ARS 9,20 (agosto de 2015)

Pesos y medidas

1 kilogramo (kg)	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 libras
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 m	=	1,09 yardas
1 m ²	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 ha
1 hectárea (ha)	=	2,47 acres

Acrónimos y siglas

AAyC	Área de Adquisiciones y Contrataciones
ACINA	Asamblea Campesina e Indígena del Norte Argentino
AF	Agricultura Familiar
AGN	Auditoría General de la Nación
ARS	Peso argentino
AT	Asistencia técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CD	Cuenta Designada
EPP	Evaluación del Programa País
FAA	Federación Agraria Argentina
FECOAGRO	Federación de Cooperativas Agrarias
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FNC	Frente Nacional Campesino
FOCO	Fondo de Capitalización de Organizaciones
FONAF	Foro Nacional de Agricultura Familiar
GdA	Gobierno de la República de Argentina
INASE	Instituto Nacional de Semillas
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
ITP	Informe de Terminación del Programa
LB	Línea de Base
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MAGyP	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
MECON	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
ML	Marco Lógico
MOCASE	Movimiento Campesino de Santiago del Estero
NEA	Nordeste de Argentina

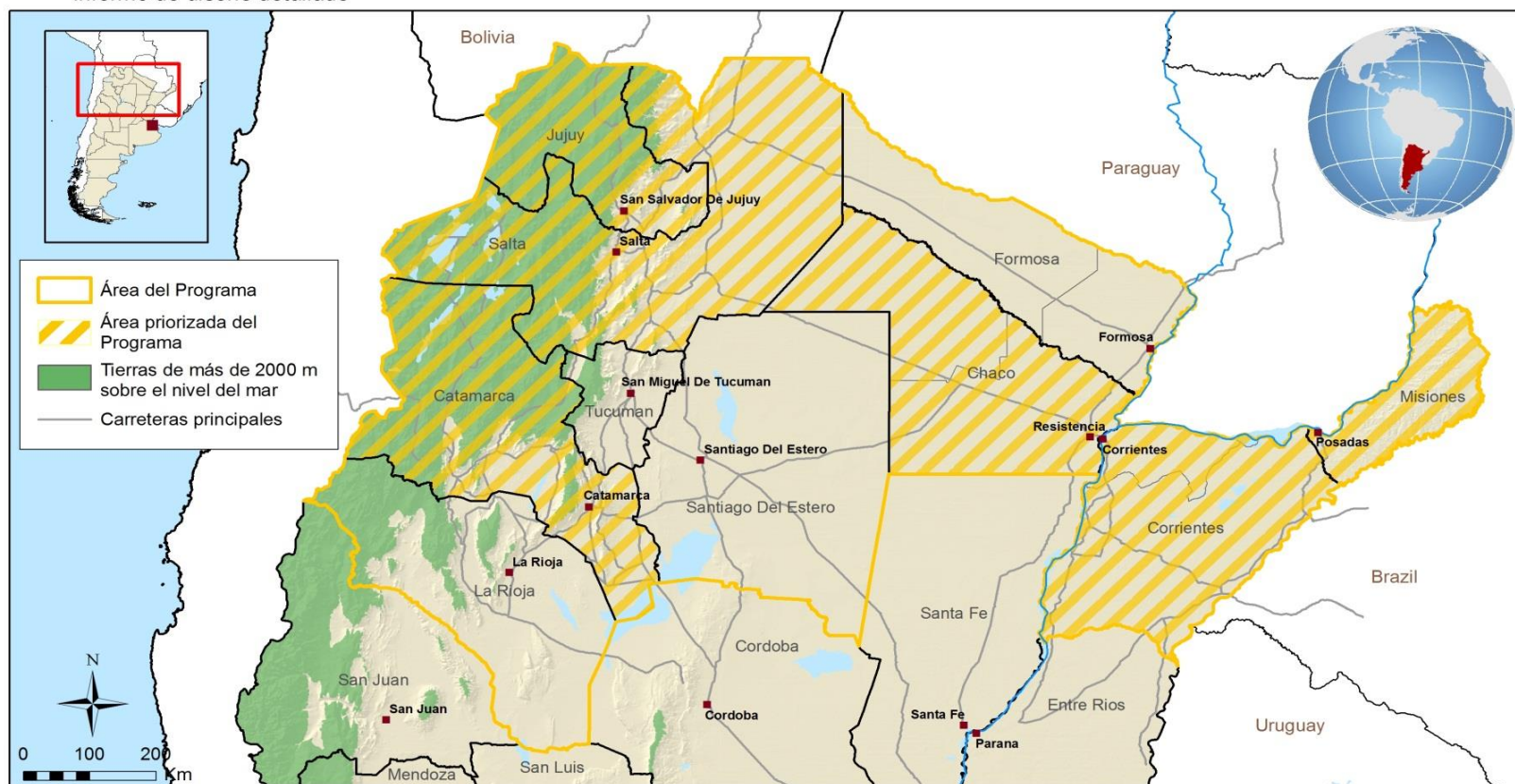
NG	Norte Grande
NOA	Noroeste de Argentina
OP	Organización de Productores
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial
PMC	Plan de Mejora Competitiva
PN	Plan de Negocios
POA	Plan Operativo Anual
PROARGEX	Proyecto de Promoción de las Exportaciones de Agroalimentos Argentinos
PRODEAR	Programa de Desarrollo de Áreas Rurales
PRODERI	Programa de Desarrollo Rural Incluyente
PRODERNOA	Programa de Desarrollo Rural del Noroeste Argentino
PRODERPA	Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia
PROINDER	Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios
PROSAP	Programa de Servicios Agrícolas Provinciales
PSEyGC	Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
RENAF	Registro Nacional de la Agricultura Familiar
RIMS	Gestión por Resultados e Impacto
RMT	Revisión de Medio Término
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SDC	Sistema de Datos y Conocimientos
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Animal y Calidad Agroalimentaria
SFR	Servicios Financieros Rurales
SIGEN	Sindicatura General de la Nación
SIDIF	Sistema Integrado de Información Financiera
SIIG	Sistema Integral e Integrado de Gestión
SyE	Seguimiento y evaluación
TdR	Términos de Referencia
TIRe	Tasa Interna de Retorno económica
TIRf	Tasa Interna de Retorno financiera
UAI	Unidades de Auditoría Interna
UCAR	Unidad para el Cambio Rural
UEPEX	Unidad Ejecutora de Préstamos Externos
UEP	Unidad de Ejecución Provincial
USD	Dólar estadounidense
UST	Unión de Trabajadores Rurales Sin Tierra

Mapa de la zona del Programa

República Argentina

Programa de Inserción Económica de los Productores Familiares del Norte Argentino

Informe de diseño detallado



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 11-05-2015

Resumen

1. **Antecedentes.** El Gobierno de la República Argentina ha solicitado la colaboración del FIDA para diseñar una nueva operación que apunta a la integración de productores familiares en el norte del país en cadenas de valor dinámicas y emergentes, capitalizando los logros de los programas ya ejecutados en el área del Programa y la experiencia con clústeres en el marco de operaciones apoyando a sectores productivos específicos en regiones definidas.
2. **El contexto.** Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, y uno de los principales productores mundiales de alimentos, especialmente a partir de sus productores grandes de soja, maíz y carne bovina. Además, cuenta con 251.000 productores de la agricultura familiar, de los cuales muchos son pobres y la mayoría vive en el Norte Grande del país. En 2010, el 18% de la población rural y el 22% de los hogares rurales dispersos vivía con Necesidades Básicas Insatisfechas. En las provincias del Noroeste y del Noreste Argentino se encuentran las más altas tasas de pobreza rural.
3. La pobreza se manifiesta en la agricultura familiar, en pueblos originarios, en familias de trabajadores rurales y en familias numerosas sin ingresos fijos y calificación. El desempleo juvenil rural es un problema serio, y existe una fuerte emigración de mujeres jóvenes del medio rural.
4. La políticas y las instituciones públicas de Argentina apuntan a la reducción de la pobreza rural a través de la creación de ingresos, en base a procesos productivos sostenibles. Para ello, la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca ha demostrado buena capacidad y eficiencia, lo que ha permitido mejorar el desempeño de la cartera FIDA, que se ejecuta en un marco de programa país como parte instrumental de las políticas públicas de apoyo a la agricultura familiar. Las instituciones técnicas especializadas, como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Subsecretaría de Agricultura Familiar, cooperan con la UCAR en esta tarea.
5. **El Programa.** La justificación del Programa se basa en prioridades de las políticas públicas, en lecciones aprendidas del programa país del FIDA y en oportunidades existentes en el país para promover la reducción de la pobreza rural en regiones de mayor rezago por medio de la mejora de la inserción de la agricultura familiar en cadenas de valor dinámicas y emergentes. Además, el diseño del Programa incorpora las oportunidades existentes de construir alianzas entre el sector privado agroindustrial y comercial y las organizaciones sociales de la agricultura familiar, apoyando el desarrollo de las siguientes cadenas de valor priorizadas: i) quínoa; ii) papas y ocas; iii) chía, iv) amaranto; v) carne de llama; vi) fibra de llama y vicuña; vii) yacón y viii) horticultura. Por su carácter emergente, las cadenas priorizadas se caracterizan por imperfecciones de mercado que limitan su desarrollo y una mayor participación de los agricultores familiares.
6. El área del Programa incluye a las diez provincias del Norte Grande de Argentina (Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán), concentrando prioritariamente sus acciones en seis provincias (Catamarca, Chaco, Corrientes, Jujuy, Misiones y Salta).
7. Los beneficiarios del Programa se calificarán por ser productoras y productores familiares (inclusive los pueblos originarios) ubicados en el área del Programa, dedicados a las cadenas de valor priorizadas, y organizados en organizaciones de productores. El Programa priorizará a organizaciones ya existentes. Se promoverá la incorporación de los grupos más vulnerables, en particular poblaciones originarias, mujeres y jóvenes.
8. El objetivo de desarrollo del Programa es contribuir a mejorar la inserción de los pequeños productores y productoras en cadenas de valor en condiciones beneficiosas y sostenibles. El Programa de cinco años pretende alcanzar a 8.000 hogares.
9. **Componente 1: Desarrollo de Mercados Incluyentes.** El componente fortalecerá el desarrollo de cadenas de valor emergentes y dinámicas y con una importante presencia relativa de productores familiares, y de negocios conjuntos entre organizaciones de pequeños productores y actores del sector privado. Para desarrollar los mercados de productos, se trabajará en la promoción comercial, la creación de marcas y certificaciones de origen, la promoción de compras públicas, y la

creación de infraestructura productiva y de comercialización. En el desarrollo de recursos humanos, se financiarán becas a hijas e hijos de productores familiares, capacitaciones sobre gestión de negocios, alianzas comerciales y asociaciones estratégicas, capacitaciones del personal público y de las organizaciones de productores.

10. Además, se desarrollarán tecnologías apropiadas a los pequeños productores, incluyendo la experimentación adaptativa, el desarrollo de prototipos de equipamientos apropiados, la instalación de laboratorios, el desarrollo de los sistemas de semillas de quinoa y otros productos andinos.

11. Para el desarrollo de finanzas inclusivas, se llevará a cabo un estudio sobre los mercados financieros rurales y talleres provinciales, y se proveerán recursos para avales y garantías para respaldar solicitudes de crédito de las organizaciones productivas ante entidades financieras formales. Además, se prevé un estudio de desarrollo y piloteo de seguros para productores familiares.

12. En el marco del diálogo sobre políticas orientadas a las cadenas de valor, se prepararán estudios sobre las cadenas de valor priorizadas, y se apoyará la creación y funcionamiento de foros a nivel de los clústeres para que los participantes de las cadenas de valor puedan interactuar a nivel regional.

13. **Componente 2. Fortalezas de las Organizaciones.** Para que ellas puedan trabajar mejor en las cadenas de valor, el Programa apoyará a las organizaciones participantes:

- a) en la fase de preinversión con la preparación de Diagnósticos Rápido Participativos (DRPs), fortalecimiento institucional previo (si necesario), formulación de Planes de Negocios (PNs), y apoyo a la generación de alianzas, y
- b) en la fase de inversión con la financiación de elementos colectivos de los PNs aprobados, incluyendo activos físicos, capacitación y asistencia técnica, facilitación de habilitaciones y certificaciones, por ejemplo, orgánico y de comercio justo. En el área de servicios financieros rurales, se aumentará la disponibilidad de capital de trabajo en forma de recursos de garantía para apalancar créditos de instituciones financieras y en forma de fondos rotatorios para ofrecer crédito directamente y sin apalancamiento.

Las actividades de planificación geográfica y regularización fundiaria incluirán el desarrollo participativo de mapas locales que permitan identificar la situación de titularidad de la tierra y posibles estrategias legales para resolver problemas y de regularización.

14. **Componente 3. Desarrollo Productivo.** El componente fortalecerá las capacidades de producción de los productores familiares de las OPs participantes, con inversiones de activos productivos intraprediales, asistencia técnica, capacitación y campos de aprendizaje tecnológico, que incluyen ensayos realizados por grupos de productores, guiados por técnicos.

15. **Componente 4. Gestión y administración.** El componente comprende la gestión y administración del Programa por parte de la UCAR y de las Unidades de Ejecución Provinciales, incluyendo un fuerte sistema de planificación, seguimiento y evaluación y gestión de conocimientos.

Ejecución del Programa

16. La estrategia operativa del Programa cuenta con dos instrumentos principales: a) el desarrollo de clústeres en las cadenas de valor emergentes y dinámicas; y b) el PN como instrumento principal del Programa para canalizar inversiones, asistencia técnica y capacitación a las OPs.

17. **Marco organizativo.** Los actores clave en la ejecución del Programa son: (a) la UCAR como organismo responsable por la ejecución del Programa, y ejecutora directa principal de las actividades del componente 1, especialmente de las actividades de carácter sistémico, orientadas a enfrentar fallas de mercado, y del componente 4; (b) los gobiernos provinciales, que tomarán la responsabilidad de la ejecución de los componentes 2 y 3 por medio de convenios de ejecución con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y que la ejecutarán a través de las Unidades de Ejecución Provinciales (no obstante, la UCAR podrá ejecutar actividades de los componentes 2 y 3 en casos de provincias en los que los gobiernos provinciales no estén interesados o en condiciones de asumir esas funciones); y (c) las organizaciones de los beneficiarios, que tendrán la responsabilidad de decidir participativamente sobre el contenido de los PNs y de ejecutarlos.

18. El Programa prevé generar amplias oportunidades de participación de los beneficiarios. En la planificación, las OPs participarán en el Foro de los clústeres para identificar necesidades específicas, ayudar a definir prioridades y dialogar sobre políticas dirigidas a las cadenas de valor. La planificación y ejecución de los PNs será responsabilidad de las OPs, incluyendo realizar las compras y contrataciones. Finalmente, las OPs seguirán y evaluarán el avance de sus PNs, alimentando de esa forma también al sistema de datos del Programa.

19. **Planificación, seguimiento, evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento.** La planificación se basará en los objetivos y las metas definidas. La planificación anual del Programa asegurará la flexibilidad necesaria de ejecución, en coordinación con las provincias. A nivel de cada *clúster*, se formularán Planes de Mejora Competitiva con participación de la provincia, los pequeños productores, las empresas y las instituciones públicas involucradas.

20. Para el Sistema de Datos y Conocimiento del Programa, la UCAR aplicará la gestión basada en resultados, utilizando un esquema organizativo matricial para lograr una gestión eficaz de las etapas de desarrollo de *clústeres* y PNs. El sistema se integrará al Sistema Integral e Integrado de Gestión (SIIG) existente, que permite generar información sobre el avance físico a partir de datos cargados a nivel provincial. Una hoja de seguimiento básico facilitará el análisis de la información de base del Programa y coadyuvará a la gestión por resultados. Para la evaluación del impacto, se relevará información de la población participante aplicando una Ficha Familiar que incluirá el cuestionario de la encuesta de impacto RIMS del FIDA. El avance institucional se relevará a través de un diagnóstico de las OP participantes del Programa. Se realizarán estudios temáticos para generar información sobre las experiencias del Programa.

21. **Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones.** Los fondos del préstamo y de la donación del FIDA serán desembolsados en dos Cuentas Designadas en EUR. Desde las Cuentas Designadas será alimentada una Cuenta Bancaria Operativa con denominación en EUR y desde allí una Cuenta Bancaria Operativa con denominación en pesos argentinos (ARS) que serán abiertas y administradas por la UCAR. Para la contabilidad del Programa se utilizará el sistema existente UEPEX.

22. La UCAR, las Unidades de Ejecución Provinciales y las OPs realizarán las Adquisiciones y Contrataciones del Programa en base a Planes de Adquisiciones y Contrataciones acordadas. Las adquisiciones de bienes, obras y servicios en el marco de los PNs y las rendiciones de cuentas respectivas serán realizadas por las OPs, con apoyo de las Unidades Provinciales.

23. El Programa será supervisado directamente por el FIDA de acuerdo a la metodología de supervisión del programa país acordada entre el FIDA y la UCAR.

24. **Costos y financiación.** El costo total del Programa para cinco años de implementación será de USD 38,9 millones, incluyendo contingencias. La mayor asignación corresponde al componente 2 (Fortalecimiento de las organizaciones), con USD 18,4 millones equivalente al 47% del costo total del Programa, seguido del componente 3 (Desarrollo productivo) con USD 8,4 millones (22% del costo total), lo que refleja el énfasis en las inversiones en actividades productivas basadas en grupos. El componente 1 (Desarrollo de mercados incluyentes) tiene un costo de USD 7,7 millones equivalentes al 20% del costo total. Los costos de gestión (componente 4) suman USD 4,4 millones o el 11% del costo total.

25. El Programa será financiado por: (i) El Gobierno de la República Argentina con un aporte de USD 11,4 millones para co-financiar el apoyo a los PNs de las OPs, y los gastos operativos y los salarios del personal, (ii) el FIDA por medio de un préstamo de USD 24,0 millones, y una donación de USD 328.000 para estudios y gestión del conocimiento; y (iii) USD 3,2 millones por los beneficiarios para cofinanciar a los PNs.

26. **Beneficios.** El Programa atenderá aproximadamente 8.000 familias rurales (aproximadamente 37.600 personas), incluyendo a 7.100 productores de la agricultura familiar y 900 nuevos puestos de trabajo generados dentro y fuera de la finca. Los productores de la agricultura familiar, organizados en aproximadamente 119 OPs incluyendo 24 pueblos originarios, generarán los beneficios esperados del Programa. La evaluación financiera y económica indica la viabilidad de las actividades a nivel tanto de las familias como del Programa. La tasa interna de rentabilidad económica del Programa es del 22,6% y el valor actual neto del beneficio neto incremental de ARS 334 millones.

Marco lógico

Jerarquía de objetivos	Indicadores claves y metas al final del Programa	Métodos de verificación	Supuestos y riesgos
FIN Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza rural del Norte Grande	<ul style="list-style-type: none"> 6.400 (80% de 8.000) hogares rurales han incrementado sus activos 5.600 (70% de 8.000) hogares rurales participantes en las cadenas de valor incrementan sus ingresos en al menos 30% respecto de la línea de base 	Evaluación del proyecto basada en línea de base y de terminación (incluyendo encuesta RIMS)	Estabilidad económica Continuo enfoque en la AF en la política nacional
OBJETIVO DE DESARROLLO Mayor inserción de pequeños productores en cadenas de valor en condiciones beneficiosas y sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> 900 nuevos puestos de trabajo generados dentro y fuera de la finca (transitorios o permanentes), de los cuales por lo menos el 30% incorpora jóvenes de ambos sexos y el 40% mujeres (RIMS 2.5.1) Calificación 5/6 para: <i>Sostenibilidad de los grupos de comercialización formados</i> (RIMS 2.4.4) <ul style="list-style-type: none"> 95 organizaciones de productores (OPs) que participan en las cadenas continúan trabajando juntas después del 3er año de ejecución 70 OPs adquieren un nivel de autosuficiencia financiera después del 3er año de ejecución 4.970 hogares de productores, que participan en las cadenas priorizadas, aumentan el volumen físico de ventas en 20% en las diferentes cadenas que participan Alcance: <ul style="list-style-type: none"> 119 OPs llevan a cabo un PN, de las cuales 23 pertenecen a pueblos originarios (RIMS 1.8.3) 37.600 personas (8.000 hogares) reciben servicios del Programa, de las cuales 11.280 (el 30%) son mujeres (RIMS 1.8.1) 	Estudios Cadena de valor Estadísticas nacionales y provinciales (censo agrícola, registro de la agricultura familiar,...)	Evolución positiva de los precios y cadenas siguen dinámicas Firma tempestiva de los convenios de ejecución con Gobiernos Provinciales
Componente 1. Desarrollo de Mercados Incluyentes			
Efecto 1.1: Limitaciones en cadenas de valor priorizadas por el programa reducidas	<ul style="list-style-type: none"> Calificación 5/6 Eficacia: Productores que se benefician de un acceso a los mercados mejorado (RIMS 2.4.1) <ul style="list-style-type: none"> 2.000 familias se benefician de un mejor acceso al mercado a través de: compras públicas, alianzas estratégicas, ferias, etc. 400 familias que bajan sus riesgos ambientales a través de programas piloto de seguros (equivalente a RIMS 2.6.4) 	Estadísticas nacionales y provinciales (censo agrícola, registro de la agricultura familiar,...) - Sistema de SyE del Programa	Evolución positiva de los precios y cadenas siguen dinámicas Firma de los convenios de ejecución con los Gobiernos Provinciales en tiempos adecuados
Producto 1.1: Mercados de productos, tecnologías apropiadas a los pequeños productores, mercados financieros y recursos humanos fortalecidos	<ul style="list-style-type: none"> 95 OPs participan en ferias de promoción (nacionales o regionales) con productos de cadenas priorizadas 6 inversiones en instalaciones y locales de comercialización (ferias) de la Agricultura Familiar (RIMS 1.4.3) 6 programas piloto de compras públicas funcionando 200 jóvenes completan tecnicaturas y cursos cortos sobre temas relevantes para las cadenas de valor priorizadas, de los cuales 50% son mujeres (RIMS 1.5.2) 10 equipamientos tecnológicos instalados (6 prototipos y 4 laboratorios), adaptados a las necesidades de productores familiares 6 proyectos de investigación adaptativa (de 3 años de duración por cadena de valor) implementados 1 estudio realizado sobre mercados financieros rurales (incluye diagnóstico de seguros) 1 programa piloto de seguros contra riesgo climático para las cadenas de valor priorizadas implementado 		

Efecto 1.2: Desarrollo participativo de las cadenas de valor	<ul style="list-style-type: none">• 50 OPs participan regularmente en mesas de diálogo (foros) sobre políticas orientadas a cadenas de valor• 10 Planes de Mejora Competitiva (PMC) desarrollados en forma participativa	Sistema de SyE del Programma	Se ofrece espacio de decisión a los foros de las cadenas de valor priorizadas.
Producto 1.2: Creación de capacidades para el desarrollo participativo de las cadenas de valor	<ul style="list-style-type: none">• 6 estudios realizados sobre cadenas de valor priorizadas• 24 técnicos (personal de la UCAR de las UEPs y coordinadores locales de <i>clústeres</i>) capacitados en la estrategia operativa de clústeres (RIMS 1.6.1)		
Componente 2: Fortalecimiento de las organizaciones			
Efecto 2.1: Organizaciones fortalecidas y con capacidad productiva, logística y comercial	<ul style="list-style-type: none">• Calificación 5/6: <i>Probabilidad de Sostenibilidad de las Empresas (RIMS 2.5.2)</i><ul style="list-style-type: none">- 95 OPs fortalecidas en términos organizacionales, de gestión y de servicios funcionan después del 3er año de financiamiento• Calificación 5/6: <i>Probabilidad de Sostenibilidad de los Grupos de Ahorro y Crédito formados o reforzados (RIMS 2.3.1)</i><ul style="list-style-type: none">- 42 OPs (80% de 52) que administraron Fondos Rotatorios, mantienen su capitalización a valor producto al 3er año de financiado el proyecto• 106 OPs (90% de las 119 previstas) mantienen una cartera de crédito a sus socios con una mora por debajo del 5% a 30 días (RIMS 2.3.3)• 10 empresas mixtas creadas (capital de riesgo)	Evaluación del proyecto basada en línea de base y de terminación (incluyendo RIMS) Sistema de SyE del Programa	Mapeo correcto y diagnóstico correcto de cada situación organizacional. Metodologías participativas adecuadas y aplicadas que aseguren participación de las OPs y de sus socios.
Producto 2.1: Planes de negocios funcionando	<ul style="list-style-type: none">• 135 OPs cuentan con un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)• 119 OPs llevan a cabo un plan de negocios (PN) (RIMS 1.4.6)• 8.000 personas (7.100 productores de la AF y 900 trabajadores asalariados) perteneciendo a las OPs desarrollan actividades comerciales (RIMS 1.4.5)• 52 fondos rotatorios gestionados eficientemente por igual número de OPs• 45 OPs acceden a capital de trabajo por medio de instituciones financieras• 30 OPs reciben asesoramiento en materia de situación dominial		
Componente 3. Desarrollo Productivo			
Efecto 3: Productividad, calidad y volúmenes de producción de las OPs sostenibles	<ul style="list-style-type: none">• Calificación 5/6 para: Producción agrícola y ganadera mejorada (RIMS 2.2.2)<ul style="list-style-type: none">- 2.120 hogares rurales aumentan en un 20% el volumen de producción	Evaluación del proyecto basada en línea de base y de terminación (incluyendo RIMS) Revisión de medio termino Sistema de SyE del Programa	Los procesos de transferencia y adaptación tecnológicas son apropiados a los pequeños productores.
Producto 3: Inversiones productivas funcionando y asistencia técnica provista	<ul style="list-style-type: none">• 2.120 productores y productoras reciben activos productivos intraprediales• 7.100 productores capacitados en producción agrícola o ganadera (RIMS 1.2.2 y 1.2.3)		

I. Contexto estratégico y justificación

A. Situación del desarrollo económico y rural

1. **Antecedentes sobre el país y el contexto económico.** La República Argentina posee una superficie de 2,8 millones de km² y una población de aproximadamente 40,3 millones de habitantes (Censo de 2010), de la cual 5,25 millones (13%) viven en áreas rurales. Con un Producto Bruto Interno (PBI) a precios corrientes base 2004 de USD 539.053 millones (2014), Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, y tiene un PBI per cápita de USD 12.649 a precios corrientes en 2014. A pesar de ello, existe una acentuada asimetría territorial en términos de desarrollo, con una situación más desfavorable en la Región del Norte Grande (Noroeste-NOA y Nordeste-NEA), en las que también se encuentran las más altas tasas de pobreza rural.¹

2. En 2001-2002, el país sufrió una profunda crisis económica y financiera con repercusiones muy graves y el incumplimiento del pago de la deuda externa. A partir de 2003, el país inició una fuerte recuperación, apuntalado por condiciones externas favorables y por políticas redistributivas y de expansión del mercado interno. Esto llevó a que el PBI creciera a una tasa media anual de 5,1% en el período entre 2004 y 2014. En 2014, el crecimiento del PBI se estimó en 0,47%.

3. **El sector agropecuario y la pobreza rural.** Argentina se caracteriza por sus valiosos recursos naturales y por contar con un sector agrícola-ganadero moderno con explotaciones capitalizadas y tecnológicamente avanzadas, lo que ha llevado al país a ser uno de los principales productores mundiales de alimentos. Las actividades agrícolas y ganaderas representan el 6% del PBI, y según un estudio de CEPAL-PROSAP (2010), las 31 cadenas de valor agroalimentarias en Argentina, representan el 15% del PBI. Las exportaciones de origen agropecuario alcanzaron en 2014 la suma de USD 43.130 millones, de los cuales el 65% corresponden a manufacturas de origen agropecuario (MOA) y el resto a productos primarios, lo que representó el 60% de las exportaciones totales. De las casi 37 millones de ha sembradas en la campaña 2013-2014, en torno a 20 millones fueron de soja. Las exportaciones de soja y sus productos industrializados en 2013 alcanzaron el 42% de las exportaciones de origen agropecuario. Los cereales también ocupan un lugar relevante en la producción agropecuaria argentina, representando el 20% de las exportaciones de origen agropecuario. El stock ganadero bovino se estima aproximadamente en los 51 millones de cabezas y el ovino cerca de los 14,5 millones de cabezas, y las exportaciones del complejo bovino (principalmente lácteos y carne) representan cerca del 8% de las exportaciones de origen agropecuario.

4. La distribución de la tenencia de la tierra se caracteriza por grandes desigualdades. El 2% de las explotaciones agropecuarias controla la mitad de la tierra del país, mientras que el 57% de las explotaciones agropecuarias cuenta sólo con el 3% de la tierra. Existen importantes diferencias regionales, caracterizándose las regiones del NOA, el NEA y Cuyo por la fuerte presencia de productores familiares. Según un relevamiento realizado en 2011 por la entonces Subsecretaría de Agricultura Familiar del MAGyP, existen en todo el país cerca de 64.000 familias con algún problema de regularización dominial ocupando un área de 9,2 millones de ha. El 76% de esas familias se encuentran en provincias del NOA y del NEA, ocupando aproximadamente 5,2 millones de ha que representan el 56% del área identificada con problemas dominiales.

5. Un estudio del IICA realizado en 2009 estimó en 251.000 el número de explotaciones agropecuarias que corresponden a la definición oficial de Agricultura Familiar (AF), incluyendo 113.000 explotaciones clasificadas familiares A (los más pequeños y vulnerables), 59.000 familiares

¹ Del punto de vista político-administrativo, el país se compone de 23 provincias y el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en donde se ubica la sede del Gobierno de la Nación. El país está compuesto por cinco regiones geográficas que cuentan con particulares características socioeconómicas: la región Noroeste (NOA), la región Noreste (NEA), la región de Cuyo, la región Pampeana y la región Patagónica. El NOA (conformado por las provincias de Jujuy, Salta, La Rioja, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero) y el NEA (que incluye Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes) constituyen las regiones más pobres del país.

B, 47.000 familiares C y 32.000 familiares D (el estrato superior). Argentina definió los parámetros (cuantitativos) para identificar al sector en función de las diferencias por región agroecológica y para la inscripción voluntaria al Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF), vinculado con políticas públicas diferenciadas para este sector. En base a las actividades de la Reunión Especializada de la Agricultura Familiar (REAF), las políticas actuales reconocen el valor de la AF por su: (i) capacidad para reducir la pobreza; (ii) participación en la generación del producto bruto; (iii) aporte a la seguridad alimentaria; (iv) capacidad para generar cohesión social; y (v) uso responsable de los recursos naturales.

6. Pobreza rural. La población rural de Argentina actualmente es menor al 10% de su población total. De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda (2010), en el medio rural viven 3.649.851 personas en 1.019.657 hogares rurales, de los cuales el 18% (183.723) son hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).² La mayor proporción de pobres rurales corresponde a los hogares dispersos (12%), mientras que en los agrupados este porcentaje es del 4%.

7. Argentina presenta una distribución desigual del ingreso: el 55% del ingreso se concentra en el 20% de la población y el 3% se distribuye entre el 20% de los estratos más pobres. Sucesivamente a la crisis del 2001-2002, el desempleo alcanzó un índice cercano al 25% y el 55% de la población cayó en situación de pobreza. A partir de 2003, la actividad económica ha crecido sostenidamente, se invirtió fuertemente en salud y educación (áreas en las que se destina el 8% y 6% del PBI respectivamente) y se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas. Esto permitió hacia 2011-2012 reducir los índices de pobreza a los niveles anteriores a la crisis económica.

8. A pesar de estos avances, se estima en base a los datos del Censo de Población de 2010 que un 22% de los hogares rurales dispersos en el país poseen al menos una NBI, lo que representa una cifra aproximada a 1 millón de personas. Por otra parte, existe una acentuada asimetría territorial en términos de desarrollo, con una situación más desfavorable en la Región del Norte Grande (NG, que incluye al Noreste- NEA y al Noroeste-NOA). En las provincias del NOA y del NEA se encuentran las mayores tasas de pobreza rural, aunque existen variaciones importantes, con algunas provincias con situaciones de pobreza rural bastante generalizada y otras en las que la pobreza rural se concentra en determinadas zonas. De acuerdo a las informaciones del Censo de Población de 2010, el 33% de los hogares rurales con al menos una NBI viven en el NOA y el 27% en el NEA. En el NOA, los hogares rurales dispersos que poseen al menos una NBI alcanzan al 31%, en comparación con 10% en la región pampeana. Para la población en su conjunto (urbana y rural), el porcentaje de hogares con al menos una NBI en el NOA es de 15,8%, lo que indica la brecha existente entre la población rural y urbana en la satisfacción de necesidades básicas. En el NG se dan las más altas tasas de fertilidad total y mortalidad infantil, así como la menor esperanza de vida.

9. Son pobres: a) los productores agropecuarios más pequeños de la AF y una fracción de los poco más capitalizados, que producen para el autoconsumo y/o no acceden a canales de comercialización, que tienen tierras pero no consiguen utilizarlas en forma adecuada por falta de acceso a mercados, financiamiento, asistencia técnica, o falta de regularización de los derechos sobre la tierra; b) un porcentaje muy elevado de los 600.000 personas en comunidades originarias que viven en entornos muy desfavorables en varias provincias al norte y al sur del país; c) las mujeres rurales sin empleos ni ingresos permanentes y los núcleos familiares bajo su responsabilidad; d) los trabajadores rurales y campesinos sin tierra que trabajan como asalariados transitorios, y e) las familias numerosas, especialmente los jóvenes, que no tienen ingresos fijos ni calificación.

10. Género y jóvenes. Argentina ha dado pasos importantes en la promoción de la igualdad de género en el ámbito de la salud, la seguridad social y la violencia de género. Entre los logros se incluye la aprobación de la ley sobre salud reproductiva y la ley de educación sexual, así como el alcance de la jubilación no contributiva para mujeres de más de 60 años. Existe una fuerte migración

² El Censo Nacional de Población considera hogar con NBI al que presenta al menos una de las siguientes privaciones: vivienda, falta de retrete, hacinamiento, un niño al menos en edad escolar que no asiste a la escuela, cuatro o más personas por miembro ocupado.

de mujeres jóvenes del medio rural, debido a las limitaciones de acceso a la tierra y al trabajo en el medio rural. No obstante, los logros alcanzados en materia educativa, hay aún jóvenes, en particular los que viven en áreas pobres y rurales, que no logran finalizar sus estudios obligatorios, graduarse oportunamente y obtener los resultados educativos esperados. El desempleo juvenil a nivel nacional es 3,5 veces mayor al de la población adulta.

11. **Vulnerabilidad ambiental y cambio climático.** Se estima que 60 millones de ha están afectadas por procesos erosivos moderados a graves. De acuerdo a los estudios realizados, el riesgo de los efectos del cambio climático es alto en el NG y en la Patagonia. En el NOA, se ha verificado un aumento generalizado en las precipitaciones medias anuales, acompañado de una mayor variabilidad y la mayor incidencia de sequías, todo lo cual es desfavorable para la agricultura, previéndose para el futuro una mayor aridez y estrés hídrico. Los productores familiares pobres se encuentran particularmente afectados debido a su escasa capacidad de desplazamiento, poca capacidad de amortiguación financiera, escasa capacidad de realizar inversiones que les permita adaptarse a esas condiciones (por ej. en riego), infraestructura deficiente y concentración en tierras de menor aptitud para la producción, con degradación severa, propensión a las inundaciones y las sequías.

12. **Políticas, estrategias y contexto institucional.** El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) es el organismo responsable de programas y políticas del sector, apoyado por el Consejo Federal Agropecuario. La Secretaría de Desarrollo Rural y Economías Regionales elabora, coordina y ejecuta políticas y programas para el desarrollo rural, administra el RENAF y organiza el Foro Nacional de Agricultura Familiar (FONAF). En 2009, el MAGyP creó la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) con el fin de coordinar las actividades vinculadas al planeamiento, negociación, formulación, administración, finanzas, control de gestión, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos con financiamiento externo existentes y futuros que se desarrollan en su ámbito.

13. La UCAR ha demostrado buena capacidad y eficiencia, lo que ha permitido mejorar el desempeño de la cartera FIDA, que se ejecuta en un marco de programa país como parte instrumental de las políticas públicas de apoyo a la AF. Además, se articulan inversiones con los otros programas apuntando a un abanico integrado del desarrollo rural.

14. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un actor clave en la generación, difusión y adopción de tecnologías para la producción y para su proyección en procesos agroindustriales y la construcción de cadenas de valor. El INTA, que cuenta con casi 7.000 funcionarios, ejecuta programas propios y colabora con la ejecución de programas de la UCAR.

15. Las principales organizaciones incluyen la Federación Agraria Argentina (FAA), que agrupa a pequeños y medianos productores; la Confederación Nacional de Cooperativas Agrarias de Argentina (CONINAGRO); la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO); la Asamblea Campesina e Indígena del Norte Argentino (ACINA); el Frente Nacional Campesino (FNC) y la Unión de Trabajadores Rurales Sin Tierra (UST).

16. Sucesivamente a la crisis del 2001-2002, la recuperación económica descansó en: (i) un cambio competitivo; (ii) prudencia fiscal y (iii) políticas de incremento de ingreso; (iv) superávit gemelo (fiscal y comercial); (v) estímulo al consumo y subsidios a la población pobre; (vi) el aumento del empleo formal y recomposición salarial. Más de la mitad del presupuesto nacional apoya a los servicios sociales con prioridad al sector de seguridad social. En la actualidad, más de 17 millones de personas tienen acceso a diversos planes sociales. A su vez, desde la crisis económica internacional desatada en el año 2008, el Estado nacional emprendió una política fiscal y de ingresos de carácter anticíclico.

17. La principal definición de políticas responde a un modelo de desarrollo con igualdad de oportunidades para toda la población, buscando el reequilibrio territorial e incorporando al proceso los territorios, los rubros y los sectores de la producción que han quedado marginados. Se basa en el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA2), el que propone impulsar la creación de riqueza económica con mayor valor agregado en origen, en un contexto de competitividad, crecimiento sustentable, equitativo desde lo social y sostenible desde lo ambiental. Se plantean acciones e instrumentos para: (i) asegurar la disponibilidad de alimentos, el arraigo rural, el desarrollo

local y la calidad de vida mediante el acceso a bienes y servicios públicos en las áreas rurales; (ii) aumentar el volumen y la diversidad de la producción, con agregado de valor local; (iii) aumentar el volumen y el valor de las exportaciones; y (iv) estimular las innovaciones tecnológicas y fortalecer organizaciones sectoriales, empresas asociativas y cooperativas.

18. La estrategia actual del FIDA se basa en definiciones acordadas entre el FIDA y el Gobierno de Argentina (GdA) luego de la Evaluación del Programa País (EPP) realizada en 2010, planteándose cambios en relación a las orientaciones del Documento de Oportunidades Estratégicas (COSOP) elaborado en 2004. Las principales orientaciones acordadas para las nuevas operaciones fueron las siguientes: i) una visión programática y de cobertura nacional; ii) se buscarían formas de incrementar la asignación de recursos a Argentina; iii) se revisarían y profundizarían las modalidades de proveer servicios financieros; v) se buscaría una conexión y articulación más estrecha con otros programas y proyectos; vi) gestión descentralizada pero con mayor capacidad y eficiencia de los instrumentos operativos y fiduciarios de las relaciones nación/provincias.

19. El programa país del FIDA en Argentina está integrado en el marco de políticas y en el marco institucional del GdA a través de la UCAR y las administraciones provinciales que lo ejecutan.

B. Justificación

20. La justificación del Programa se basa en prioridades de las políticas públicas del GdA, en lecciones aprendidas de los programas financiados por el FIDA y en oportunidades existentes en el país para promover la reducción de la pobreza rural en regiones de mayor rezago por medio de la mejora de la inserción de la AF en cadenas de valor dinámicas y emergentes.

21. A pesar de la recuperación económica verificada y de las mejoras significativas en los indicadores oficiales de pobreza e indigencia luego de la crisis de 2002, la pobreza rural continúa siendo un problema importante en ciertas zonas del país. El 22% de los hogares rurales dispersos en el país tiene al menos una NBI y existe una acentuada asimetría territorial en términos de desarrollo, con una situación más desfavorable y mayores tasas de pobreza rural de las provincias que componen las regiones Noroeste (NOA) y Nordeste (NEA). Como explicado en la sección anterior, el desarrollo con igualdad de oportunidades para toda la población, el reequilibrio territorial y la inclusión de territorios, los rubros y sectores de la producción que han quedado marginados son definiciones centrales de las políticas públicas del GdA.

22. Por otra parte, la experiencia de los programas del FIDA en Argentina indica que la comercialización de la producción resulta uno de los obstáculos fundamentales de los productores familiares. Los programas recientes y actuales (PRODERPA, PRODEAR y PRODERI) han realizado importantes esfuerzos y mostrado resultados positivos en el mejoramiento de la producción de los beneficiarios, pero la comercialización continúa siendo una limitante para muchos de los beneficiarios. Adicionalmente, se destaca que los programas del FIDA implementados en los últimos años han estado guiados por la demanda de los beneficiarios. Si bien esto tuvo buenos resultados, se generó una dispersión geográfica y de diferentes tipos de iniciativas. Como consecuencia, se verifica la oportunidad de complementar estas acciones con otras de carácter estratégico, focalizadas en ciertas cadenas de valor y en ciertos espacios territoriales.

23. Una cuestión fundamental que ha guiado el diseño del nuevo Programa ha sido las oportunidades existentes de aprovechar el rápido crecimiento de la demanda de productos característicos en las provincias del norte argentino y que ya son producidos por los pequeños productores. Algunos de estos productos (en particular quínoa y chía) se caracterizan por un crecimiento acelerado de la demanda internacional y se orientan a los mercados externos, aunque también cuentan con un mercado interno en fuerte crecimiento vinculado a la demanda por productos saludables y por la industria farmacéutica. Mientras tanto, otros productos (como las papas andinas) se orientan al consumo interno por sectores de la población de ingresos medios y altos, o a mercados locales en centros turísticos regionales (como la carne de llama) vinculados al consumo en crecimiento en restaurantes. El crecimiento de la demanda de estos productos representa una oportunidad no solamente para productores familiares que han tradicionalmente producido a estos productos, incluso para consumo familiar, sino para productores familiares de otros cultivos en

provincias del norte argentino, como el tabaco y el pimienta, quienes actualmente enfrentan problemas de rentabilidad de su producción y podrían diversificarse con la incorporación de cultivos como la quínoa y la chía.

24. Finalmente, el diseño del Programa ha incorporado también las oportunidades que existen en Argentina de promover la construcción de alianzas entre el sector privado agroindustrial y comercial y las organizaciones sociales de la AF apoyando el desarrollo de cadenas de valor. En Argentina, existen actualmente numerosos casos de empresas que poseen vínculos con organizaciones de productores de diferentes tipos, que incluyen por ejemplo compromisos de compra de productos y la provisión de asistencia técnica, insumos y financiamiento. También existen casos promisorios de asociaciones estratégicas en nuevos emprendimientos empresariales entre actores del sector privado empresarial y organizaciones de productores familiares, así como casos de integración vertical de actividades por parte de organizaciones que incluyen la comercialización. Todas estas modalidades han sido consideradas por el nuevo Programa como posibles formas de trabajo para promover la incorporación de los productores familiares en las cadenas de valor priorizadas y el acceso a mercados incluyentes.

II. Descripción del Programa

A. Enfoque

25. El Programa se focalizará en promover el desarrollo de cadenas de valor emergentes y dinámicas cuya producción primaria está concentrada en las provincias del Norte Argentino y en agricultores y agriculturas familiares, de los cuales una buena parte pertenecen a comunidades originarias. Las cadenas de valor inicialmente priorizadas son las siguientes: i) quínoa; ii) papas y ocas; iii) chía, iv) amaranto; v) carne de llama; vi) fibra de llama y vicuña; vii) yacón y viii) horticultura. Con excepción de la horticultura, la carne de llama y las papas andinas, una buena parte de ellas se orienta principalmente a mercados de exportación (si bien el mercado interno también resulta relevante) y se caracteriza por un rápido crecimiento de la demanda. En el caso de la horticultura, existen amplias perspectivas en diferentes segmentos del mercado interno, incluyendo mercados locales, provinciales y nichos en ciudades mayores, incluyendo Buenos Aires. En el caso de la carne de llama, existe una alta demanda potencial vinculada a los consumidores en centros turísticos en provincias del NOA y en nichos de mercado que valoran ciertas características del producto (bajo contenido graso y de colesterol) y su tecnología de producción libre del uso de insumos sintéticos. Las papas andinas también están orientadas al mercado interno, en el que existe una creciente demanda de supermercados y restaurantes, aunque ha habido también experiencias de exportación.

26. Por su carácter emergente, las cadenas priorizadas se caracterizan por problemas relacionados con imperfecciones de mercado que limitan su desarrollo y la mayor participación de los agricultores familiares. Esto incluye, entre otros: carencias en la disponibilidad de informaciones sobre producción, precios y otras variables relevantes; falta de disponibilidad de financiamiento para la producción, acopio, procesamiento y comercialización; carencias en la oferta de recursos humanos capacitados para prestar asistencia técnica a los productores (especialmente los pequeños); y carencias sustanciales en la disponibilidad de insumos clave (por ej. semillas certificadas) y de paquetes tecnológicos adecuados a la diversidad de ambientes en los que se realiza la producción.

27. Para fortalecer el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas y la incorporación en ellas de los agricultores familiares en condiciones ventajosas, el Programa tendrá las siguientes líneas de acción:

- (a) Acciones dirigidas al desarrollo de las cadenas de valor, que tendrán como objetivo reducir imperfecciones de mercado relacionadas con el funcionamiento de los mercados de productos, la disponibilidad de tecnologías y de servicios financieros adecuados a las características de los agricultores familiares y a diferentes contextos agroecológicos, las carencias en recursos humanos adecuados, y en las instituciones de apoyo. Este grupo de acciones, que incluirá principalmente el financiamiento de bienes públicos, se integrará en el componente 1.
- (b) Acciones de apoyo directo a organizaciones de agricultores familiares, que tendrán como objetivo fortalecer su papel económico en las cadenas de valor, captar mayor proporción del

valor generado en las cadenas, y favorecer a los agricultores familiares que les proporcionan sus productos. El apoyo a las organizaciones se propone resolver los problemas de acceso a mercados de productos, servicios técnicos y financiamiento que caracterizan al pequeño productor aislado. Las acciones del Programa fortalecerán a las organizaciones en las funciones de acopio, procesamiento y comercialización, y en sus capacidades de gestión y comercialización. Esto se realizará a través de: (i) financiamiento no reembolsable a las organizaciones de inversiones en infraestructura y equipamientos, tales como centros de acopio o equipos para el procesamiento de productos, y (ii) asistencia técnica y capacitación, especialmente en aspectos de gestión empresarial, tales como contabilidad, gestión financiera y gestión comercial. Además, el Programa apoyará a las organizaciones para que identifiquen y negocien alianzas comerciales o estratégicas con actores del sector privado empresarial, en el caso que ésta sea la estrategia identificada como más conveniente. Como se explicará más adelante, las acciones de apoyo a las organizaciones formarán parte del componente 2 del Programa.

- (c) Acciones de apoyo directo a los agricultores familiares integrados en las organizaciones apoyadas por el Programa, por medio del financiamiento no reembolsable de inversiones intraprediales y de asistencia técnica para el mejoramiento de la producción. Estas acciones serán parte del componente 3 del Programa.

28. El Programa se basará en dos instrumentos fundamentales: los *clústeres* y los Planes de Negocios (PNs). Los *clústeres* están conformados por los productores primarios, empresas e instituciones públicas y privadas en un área geográfica definida y que participan de un área de negocio específico, relacionándose de manera formal o informal a través de la producción, comercialización, intercambio de tecnología y conocimiento. Como será explicado más adelante (ver sección A del capítulo III), las acciones del desarrollo de los clústeres incluyen, entre otras cosas, la formación de foros, que constituyen espacios de diálogo para construir diagnósticos consensuados, discutir problemas, definir objetivos estratégicos y líneas de acción en forma participativa. Para las cadenas con las que trabajará el Programa, el desarrollo de clústeres será el instrumento operativo para organizar las acciones "sistémicas", que involucran al conjunto de los participantes, y que no suelen surgir de planes de negocios particulares, y son asimismo necesarias para apoyar el desarrollo de las cadenas incluidas en el componente 1, contribuyendo a la identificación, especificación y priorización de las acciones contempladas en el componente.

29. Mientras los *clústeres* servirán para priorizar las acciones del componente 1, los PNs serán el instrumento para canalizar las inversiones, asistencia técnica y capacitación que forman parte de los componentes 2 y 3. El PN contendrá tanto las acciones de apoyo a las organizaciones como aquellas para los agricultores y agricultoras familiares que las integran. Se trata de PNs que serán elaborados en forma participativa, orientados al mercado, y que deberán contar con una evaluación económica para ser apoyados por el PROCANOR. Para su ejecución, se transferirán los fondos previstos a las organizaciones para que realicen las compras y contrataciones de bienes y servicios previstos, lo que contribuirá al empoderamiento y la generación de capacidades de los beneficiarios, así como a la apropiación y el desempeño de los PNs.

B. Zona del Programa y grupo objetivo

30. El área del Programa incluye a las diez provincias del Norte Grande de Argentina (Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán). Estas provincias poseen altos índices de pobreza rural y de poblaciones originarias, y además existe en ellas el potencial de contribuir a la construcción de instituciones que trabajan con el desarrollo rural. El Programa concentrará prioritariamente sus acciones en seis provincias, tres de las cuales pertenecen al NOA (Catamarca, Jujuy y Salta) y otras tres al NEA (Corrientes, Chaco y Misiones). En estas provincias, el Programa actuará con todos sus componentes y trabajará por medio de Unidades de Ejecución Provinciales (UEPs). El resto de las provincias que forman parte del área del Programa podrán incorporarse si se identifican las cadenas de valor priorizadas. En ellas se trabajará principalmente por medio de las acciones que son responsabilidad directa de la UCAR, que como será explicado más adelante forman parte del componente 1 - Desarrollo de Mercados Incluyentes.

31. Las acciones del Programa se concentrarán en las cadenas de valor emergentes y dinámicas priorizadas, en particular las de productos andinos (quínoa, carne y fibra de camélidos, amaranto, yacón y papas andinas) y chía, que se encuentran fundamentalmente en Salta, Jujuy y Catamarca. Actualmente, la producción primaria en estas cadenas se concentra en agricultores y agricultoras familiares y en pueblos originarios, con altos niveles de NBI y presencia de varias organizaciones de productores. Se incluirán también organizaciones y productores familiares pertenecientes a la cadena hortícola, que está presente en todas las provincias del Norte Grande. Durante la ejecución, el Programa podrá incorporar otras cadenas de valor adicionales a las priorizadas al momento del diseño, siempre que cumplan con los requisitos enumerados a continuación: tratarse de cadenas emergentes y dinámicas, con alta participación relativa de la agricultura familiar en su producción, y con potencial de inserción en ellas en condiciones ventajosas de la agricultura familiar.

32. Las provincias del NOA y del NEA tienen las mayores tasas de pobreza. La población total es de alrededor de 8.257.000 habitantes, de los cuales el 19,4% corresponde a población rural. Un tercio de los hogares rurales en el NOA poseen al menos una NBI, y en el NEA el 27%. Además, el NEA y el NOA son las regiones donde se dan las más altas tasas de fertilidad total y mortalidad infantil, así como la menor esperanza de vida. En estas provincias, y particularmente en Salta, Jujuy y Catamarca, se concentra actualmente la producción primaria de casi todas las cadenas de valor emergentes y dinámicas que apoyará el Programa. A su vez, estas cadenas de valor han sido tradicionalmente producidas por agricultores y agricultoras familiares, incluyendo comunidades originarias. Según datos censales de 2010, el país cuenta con 955.000 personas pertenecientes a pueblos originarios, de los cuales el 18% se encuentra en las provincias del NOA y el 10% en el NEA, siendo Salta (364 comunidades) y Jujuy (217 comunidades) las más numerosas en el NOA y Formosa (142 comunidades) y Chaco (95 comunidades) en el NEA. El grupo objetivo está compuesto por aproximadamente 16.500 familias de agricultores y agricultoras familiares, incluyendo: i) 3.500 familias que actualmente tienen cultivos andinos como su cultivo principal (3.000 familias de papas andinas y 500 de quínoa); ii) 800 familias que tienen al pimiento como cultivo principal y poseen potencial de introducir quínoa en rotación con ese cultivo; iii) 2.000 familias productoras de tabaco con potencial de introducir los cultivos de chía y quínoa en rotación con su cultivo principal; iv) 3.200 familias dedicadas principalmente a la ganadería de camélidos; y v) 7.000 familias productoras de hortalizas, una parte de los cuales tienen potencialidad de introducir amaranto y yacón, y otros de intensificar su producción y mejorar su inserción en los mercados. El número de familias del grupo objetivo representa aproximadamente el 27% del total de productores familiares registrados en el RENAF en las provincias del NOA y el NEA y el 17% de las registradas en todo el país.

33. De ese universo, el Programa beneficiará en forma directa a unas 8.000 familias (unas 37.700 personas). Esto incluye a: a) 7.100 familias de productores familiares que recibirán apoyos para realizar inversiones, asistencia técnica, capacitación y fortalecimiento de sus organizaciones en el marco de PNs, de las cuales aproximadamente el 42% ya son productores de cultivos americanos o cría de camélidos con condiciones para integrarse rápidamente a una cadena de valor, el 23% se prevé que se reconviertan o roten desde la producción de pimiento y tabaco hacia cultivos americanos, y aproximadamente el 35% se mantendrá como productores de hortalizas; y b) las actividades productivas apoyadas por el Programa incorporarán 900 trabajadores asalariados; se estima que la gran mayoría de ellos serán jóvenes rurales, hijos e hijas de productores familiares, trabajando fuera de su propia unidad familiar. Además, un total de 200 jóvenes rurales serán apoyados con becas para participar en tecnicaturas y cursos de capacitación en cadenas de valor de productos andinos.

34. Además de los beneficiarios directos, el Programa tendrá un número importante de beneficiarios indirectos, como consecuencia de las acciones que promueven el desarrollo de mercados (que beneficiarán a productores familiares y a consumidores), de investigación adaptativa (que beneficiarán a otros productores familiares que producen al interno de las mismas cadenas de valor), de generación de informaciones y estudios (que servirán para el diseño de políticas de desarrollo de las cadenas de valor priorizadas), y de aquellas orientadas al desarrollo de nuevos productos financieros para las cadenas de valor priorizadas por el Programa (que también beneficiarán a otros productores).

35. Las cadenas de valor identificadas se concentran en las provincias de Salta, Jujuy y Catamarca, con producciones que se encuentran particularmente en: i) la Puna, región altiplánica de

altitudes entre 3.200 y 4.000 m y precipitaciones menores a 200 mm por año en las provincias de Jujuy, Salta y Catamarca; ii) en los valles de altura, ubicados en Salta, Jujuy y Catamarca, con precipitaciones menores a 400 mm por año y alta amplitud térmica; y iii) valles bajos templados, ubicados en Salta y Jujuy, con climas templados y precipitaciones entre 500 y 1.000 mm por año. En el caso de la cadena hortícola, o de nuevas cadenas de valor emergentes, dinámicas y con alta participación y potencial de inserción en condiciones ventajosas de la AF que sean identificadas durante la ejecución, los beneficiarios podrán encontrarse en cualquiera de las provincias participantes. En el caso de las hortalizas, se priorizará el trabajo con polos de producción donde exista alta concentración de productores familiares, como los de las provincias de Corrientes y Chaco.

36. Los beneficiarios del Programa deberán cumplir con los siguientes requisitos: a) ser agricultores y agricultoras familiares ubicados en el área del Programa y dedicados o con posibilidad y voluntad de dedicarse a las cadenas productivas priorizadas; y b) formar parte de organizaciones de productores (OPs). En el caso de los jóvenes que participarán en tecnicaturas y capacitaciones, deberán formar parte de las organizaciones beneficiarias. El apoyo hacia los beneficiarios se canalizará principalmente a través de PNs, a los que solamente accederán organizaciones. Por lo tanto, no podrán acceder al programa beneficiarios individuales, sino que deberán hacerlo a través de las organizaciones.

37. En cuanto a las organizaciones, serán elegibles para participar del PROCANOR organizaciones con fines económicos formados por agricultores y agricultoras familiares con distinto grado de desarrollo y consolidación. El Programa priorizará a organizaciones ya existentes, sin excluir aquellas que no cuenten con personería jurídica, pero no apoyará la creación de nuevas organizaciones que buscan cumplir con los requisitos del Programa para acceder a sus instrumentos.

38. Dentro de las zonas en las que se concentran las cadenas de valor priorizadas del Programa, se promoverá la incorporación de los grupos más vulnerables, en particular poblaciones originarias, mujeres y jóvenes. Para ello, se realizará un intenso trabajo de difusión que asegure el amplio acceso a información respecto al PROCANOR, en una diversidad de ámbitos (mesas especializadas por rubros productivos, municipios localizados en el área, visitas a predios, reuniones especialmente convocadas por la UEP) y utilizando diversos medios (cartillas informativas, medios radiales y televisivos, y otros). Respecto a las comunidades originarias, se espera una participación significativa en cuanto la producción primaria en la gran mayoría de las cadenas de valor priorizadas (especialmente quínoa, papas andinas, y camélidos) es tradicional en dichas comunidades e incluso forma parte de su producción para autoconsumo. Por tal motivo, se establecerá como meta que la población originaria alcance al menos al 20% del total de beneficiarios del Programa.

39. El PROCANOR desarrollará estrategias de difusión y promoción para garantizar que la información sobre sus objetivos, instrumentos, requisitos y formas de acceso lleguen a las comunidades originarias, para estimular su participación. Además, para asegurar que estas comunidades participen de manera efectiva y sobre todo en "igualdad de oportunidades", las UEPs en cuyos territorios estas poblaciones hagan parte del grupo objetivo, considerarán los principios, implementarán los procesos de consulta y aplicarán los instrumentos apropiados y recomendados por los Lineamientos y Procedimientos para Pueblos Indígenas de la UCAR de 2012, según corresponda.

40. Para favorecer la participación de las mujeres, la UCAR y las UEPs promoverán las siguientes acciones: i) realizarán una amplia difusión del Programa que incluya el estímulo a su participación, ii) trabajarán con metas de participación de mujeres (cualitativas y cuantitativas) en actividades de capacitación, asistencia técnica, elaboración de los PNs, becas otorgadas y cargos ocupados en los órganos de conducción de las organizaciones; iii) promoverán que los horarios de las capacitaciones, reuniones y otros eventos se establezcan teniendo en cuenta las posibilidades de participación de mujeres y varones. Se espera que las mujeres representen al menos el 30% de los beneficiarios del Programa, especialmente en la implementación de los PNs, y que las organizaciones promovidas al menos dupliquen la cantidad de mujeres en los órganos de conducción al momento de incorporarse al Programa, prestando particular atención de que esta participación no sea sólo el cumplimiento de un requisito numérico sino que sea efectiva y demostrada mediante una mayor capacidad para la toma de decisiones y su ejercicio.

41. En relación a los jóvenes, se realizarán capacitaciones específicas en servicios rurales y se financiarán becas para estimular su participación en las tecnicaturas y cursos existentes, y así generar capacidades que incrementen sus oportunidades de obtener empleos mejor remunerados a nivel local. Además, se prevé que las inversiones en infraestructura de acopio y procesamiento de la producción que serán financiadas como parte de los PNs generen empleos entre los jóvenes y que estos se involucren activamente en las tareas de administración y gestión de las organizaciones.

42. Se incluirán acciones de capacitación a los técnicos que realicen asistencia técnica con las organizaciones para que en sus visitas al terreno incorporen temáticas inclusivas tanto con varones como mujeres. El Programa propone una estrategia de género con las siguientes características: i) la perspectiva de género estará incluida y será transversal a todos los componentes y etapas del programa (convocatoria, preselección de las organizaciones, diagnósticos participativos, capacitación, asistencia técnica, elaboración e implementación de los PN e intercambios de experiencias) y dirigida a varones y mujeres; ii) se reforzará el concepto de género basado en la existencia de dos géneros: masculino y femenino, para erradicar la errónea idea de que género es igual a mujer; iii) se sensibilizará sobre los estereotipos de género, de manera de evitar que la diferencia biológica sea utilizada para facilitar la naturalización de la jerarquía de roles.

C. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto

43. El objetivo de desarrollo del Programa es mejorar sosteniblemente los ingresos y el empleo de los pequeños productores y productoras, mediante su mayor inserción en cadenas de valor seleccionadas. Los siguientes serán objetivos específicos: a) contribuir al desarrollo de cadenas de valor emergentes y dinámicas y con importante presencia relativa de productores familiares, reduciendo limitaciones de información, de mercados, de recursos humanos, y de servicios financieros y tecnologías apropiadas; b) promover el desarrollo de negocios conjuntos entre organizaciones de pequeños productores y empresas procesadoras y comerciales; c) fortalecer las capacidades de organizaciones de los productores familiares para realizar actividades de organización de la oferta de productos y logística; d) promover la participación de mujeres, jóvenes y comunidades originarias en las organizaciones y actividades apoyados por el Programa; e) reducir riesgos y mejorar la sustentabilidad de la producción primaria a través de un mayor y mejor acceso a la tierra por los pequeños productores participantes; f) incrementar las capacidades de producción e innovación de los productores familiares en las cadenas de valor priorizadas, aumentando en forma sostenible la productividad, calidad y volúmenes de producción; y g) mejorar el acceso a financiamiento por parte de los productores y sus organizaciones en las cadenas de valor priorizadas.

44. Los indicadores cualitativos y cuantitativos para medir los resultados del Programa fueron seleccionados de acuerdo a los objetivos y resultados esperados. El desarrollo de las cadenas de valor emergentes y dinámicas y la inserción en ellas de los productores familiares se medirá en función de variables, que incluyen: a) el número de espacios institucionales de diálogo entre los diferentes actores en las cadenas de valor en los que participan los productores familiares; b) el aumento en el número de asociaciones de diverso tipo entre OPs y empresas comerciales o industriales; c) el aumento en la oferta de recursos técnicos con conocimientos para asesorar a los productores familiares; d) el desarrollo de nuevos productos financieros, en particular seguros, adecuados a las condiciones de la AF; e) el aumento en el número de tecnologías o equipamientos adecuados a los productores familiares; y f) el aumento en el número de canales comerciales diferenciados, entre los que se incluyen ferias y compras públicas de la AF.

45. La participación de las mujeres, jóvenes y comunidades originarias será medido por indicadores de empoderamiento (como su participación en las organizaciones y sus comisiones directivas) y de participación económica (como el número de mujeres por PN y el número de PNs implementados por comunidades originarias). Los indicadores de fortalecimiento de las organizaciones incluirán el número de organizaciones fortalecidas y sustentables. Los principales indicadores de desarrollo productivo serán el aumento de la producción y la productividad, y la mejora de la calidad de sus productos (ver Recuadro 1).

Recuadro 1: Los principales indicadores y metas del Programa

Alcance:

37.600 personas (8.000 hogares) reciben servicios del Programa, de las cuales 11.280 (el 30%) son mujeres

119 OP llevan a cabo un PN, de las cuales 23 (20%) pertenecen a pueblos originarios

Efectos:

- 6.400 (80% de 8.000) hogares rurales incrementan sus activos
- 5.600 (70% de 8.000) hogares rurales participantes en las cadenas de valor incrementan sus ingresos en al menos 30% respecto de la línea de base
- 900 nuevos puestos de trabajo generados dentro y fuera de la finca (transitorios o permanentes), de los cuales por lo menos el 30% son jóvenes de ambos sexos y el 40% son mujeres;

4.970 hogares, que participan en las cadenas priorizadas, aumentan el volumen físico de ventas en 20% en las diferentes cadenas que participan

- 95 OPs que participan en las cadenas continúan trabajando juntos después del 3er año de ejecución

70 OPs adquieren un nivel de autosuficiencia financiera después del 3er año de ejecución

46. El PROCANOR también beneficiará a una significativa cantidad de beneficiarios indirectos que no han sido estimados, especialmente a través del desarrollo de las cadenas de valor priorizadas (componente 1). Entre ellas, se destacan las actividades de promoción comercial, que pueden favorecer la demanda de los productos de las cadenas de valor; la creación de certificaciones de origen, que beneficiará a muchos otros productores; las ferias de agricultura familiar y las compras públicas, que beneficiarán a los consumidores; el apoyo al desarrollo de nuevos planes de estudios en tecnicaturas relevantes para las cadenas de valor priorizadas, que favorecerá a numerosos jóvenes; y el desarrollo de nuevas tecnologías y equipamientos, de seguros y líneas de crédito promovidas por el Programa, que pueden favorecer a muchos otros productores familiares. El modelo general del Programa se propone como una experiencia piloto para el trabajo con cadenas de valor emergentes, con el objeto de contribuir a mejorar las políticas públicas dirigidas a la AF, y las que pueden beneficiar también a un público mucho mayor.

D. Componentes

47. Las acciones del Programa se organizarán en cuatro componentes: (i) Desarrollo de Mercados Incluyentes; (ii) Fortalecimiento de las Organizaciones; (iii) Desarrollo Productivo; y (iv) Gestión del Programa.

Componente 1. Desarrollo de Mercados Incluyentes

48. Los objetivos de este componente son: a) contribuir al desarrollo de cadenas de valor emergentes y dinámicas y con importante presencia relativa de productores familiares, reduciendo limitaciones vinculadas a la información, los mercados de productos, la disponibilidad de recursos humanos y la de servicios financieros y tecnologías apropiadas; y, b) promover el desarrollo de negocios conjuntos entre organizaciones de pequeños productores y actores del sector privado. Las acciones previstas serán las siguientes:

49. **Desarrollo de mercados de productos.** El objetivo de esta línea de acciones será contribuir al desarrollo de mercados para los productores familiares en las cadenas priorizadas. Incluye:

- i) Promoción comercial, que consistirá en el apoyo financiero para realizar acciones de instalación y organizativo a OPs para su participación en ferias de diversa naturaleza que sirvan para promover el conocimiento de los productos entre los consumidores y contactar a nuevos compradores. A modo de ejemplo pueden citarse ferias de carácter nacional realizadas en Buenos Aires, como Caminos y Sabores y la Exposición de Agricultura, Ganadería e Industria Internacional en Palermo

(Buenos Aires), así como también ferias provinciales e internacionales en las que se identifiquen oportunidades concretas para la exposición de los productos de las cadenas priorizadas. Estas actividades serán responsabilidad de la UCAR a nivel nacional e internacional, y de las UEPs a nivel provincial. Contemplará también, entre otras acciones, el financiamiento de campañas de promoción dirigidas a instalar los productos de las cadenas priorizadas en determinados canales de comercialización, como podría el de Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA).

- ii) Creación de marcas y certificaciones de origen. Esta actividad apoyará la creación de marcas y certificaciones de origen que diferencien a los productos de la AF. Esto será realizado principalmente por medio de la contratación por la UCAR de asistencia técnica especializada para que asista a las instituciones responsables a nivel provincial o regional en el desarrollo de los procedimientos requeridos para otorgar las certificaciones y realizar los controles necesarios. Como resultado de esta actividad se busca facilitar la diferenciación de la oferta de productos de las cadenas priorizadas en general, y en particular la de las OPs a las que se les financie PNs.
- iii) Compras Públicas. Esta actividad buscará promover experiencias piloto de compras públicas de la AF en las cadenas priorizadas, principalmente a nivel provincial y local. Esto incluirá, en primer lugar, la promoción, discusión y análisis del tema por la UCAR a nivel de las provincias, en coordinación con las UEPs correspondientes, para identificar posibilidades de implementar dichas experiencias piloto. Esto incluirá el diálogo con compradores públicos potenciales, por ejemplo cárceles o instalaciones del ejército. En segundo lugar, se prevé la contratación de asistencia técnica especializada que pudiera ser necesaria para el diseño del programa de compras públicas, en conjunto con los compradores públicos potenciales. Este trabajo se realizará principalmente en las cadenas de valor que actualmente se encuentran más orientadas a los mercados locales, que pueden presentar dificultades para implementar acuerdos comerciales o alianzas con empresarios privados. En estos casos, el Programa apoyará iniciativas de integración vertical de actividades productivas y de procesamiento de parte de las OPs para insertarse mejor en el mercado, pero en ausencia de un comprador privado específico. Se prevé que estos programas se puedan llevar adelante principalmente en las cadenas de carne de camélidos y sus derivados (chacinados y embutidos), y las de hortalizas. En ambos rubros, dichas iniciativas tendrán por objetivo acercar la oferta de las OPs al consumidor final. Identificada la oportunidad para implementar alguna experiencia piloto, la UCAR ejecutará las acciones necesarias para concretarla, en apoyo a uno o varios PNs.
- iv) Infraestructura productiva y de comercialización. El objetivo de esta actividad será financiar inversiones “sistémicas” en infraestructura definidas en el ámbito de los clústeres y que son esenciales para resolver cuellos de botella que afectan el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas, relacionadas con la comercialización de la producción. Entre éstos, pueden mencionarse por ejemplo, la creación de espacios de mercados diferenciados de los productos de la AF en las cadenas priorizadas, en particular horticultura. El Programa financiará, por ejemplo, la instalación de ferias de la AF en ciudades o localidades en las que la UCAR y la UEP correspondiente identifiquen una oportunidad (demanda insatisfecha) para colocar la oferta de productos de las cadenas de valor priorizadas cumpliendo con exigencias mínimas de cantidad, continuidad y calidad. Ello implica que las OPs que resulten beneficiarias del acceso a estos espacios deberán comprometerse con la autoridad competente (el municipio o la provincia) en el cumplimiento de los requisitos mencionados para mantener su presencia en la feria, incluido el pago de las cuotas del mercado después de seis meses. Se contempla también el desarrollo de experiencias piloto para el desarrollo de formas innovadoras de comercialización de la producción de las cadenas priorizadas.

50. **Desarrollo de recursos humanos.** El objetivo de estas acciones será contribuir a generar una oferta de recursos humanos en condiciones de proveer asistencia técnica a los productores familiares en las cadenas de valor priorizadas. Las acciones previstas incluyen:

- i) Financiamiento de becas. Estará dirigido a hijas e hijos de productores familiares para que puedan realizar estudios en tecnicaturas regulares que ofrece el sistema de educación formal en el área del Programa. Existe actualmente una oferta acotada de este tipo de tecnicaturas en algunos temas relevantes para las cadenas priorizadas, como gastronomía regional, cultivos andinos, maquinaria agrícola, procesamiento industrial y energía solar, pero el acceso a ella por

parte de los pequeños productores es limitado. Se espera que esta formación pueda servir posteriormente para que los jóvenes rurales puedan aprovechar las nuevas oportunidades de empleo asociadas a esas capacidades. Se financiarán 200 becas de aproximadamente nueve meses para cubrir los costos de traslado y estadía en los centros urbanos en los que se dictan los cursos (en el caso de beneficiarios no residentes en el lugar), además de los costos de matrícula (si los hubiera). El acceso a las becas será decidido en acuerdo de partes entre la UCAR y las UEPs, con base a los candidatos participantes de las OPs contactadas en el marco de la difusión del Programa que se postulen. También se podrá apoyar con este tipo de becas la participación de jóvenes en capacitaciones cortas que sirvan para adquirir conocimientos y habilidades útiles a los productores y organizaciones.

- ii) Capacitaciones sobre gestión de negocios, alianzas comerciales y asociaciones estratégicas. Estas capacitaciones apuntan a formar dirigentes de OPs en la gestión asociativa de negocios, la negociación de asociaciones estratégicas, y de alianzas productivas y comerciales. Serán proporcionadas principalmente antes de la elaboración del PN, de manera que las organizaciones y sus líderes conozcan las modalidades de asociación con el sector privado que pueden plantearse en el PN. Se trata de capacitaciones de corta duración que la UCAR ofrecerá en acuerdo con las UEPs, contratando a tales efectos a instituciones o consultores especializados.
- iii) Capacitaciones de los cuadros de la UCAR, las UEPs y prestadores locales de servicios técnicos. El objetivo será fortalecer las capacidades institucionales sobre el desarrollo rural a nivel nacional y provincial, focalizadas en el trabajo con mercados, cadenas de valor y *clústeres*. Estas capacitaciones se dirigirán principalmente a los cuadros técnicos que trabajarán en apoyo directo a la formulación de PNs, y a su seguimiento durante la ejecución, incluyendo áreas temáticas como funcionamiento de cadenas de valor, gestión asociativa de negocios, comercialización y mercadeo.
- iv) Capacitación de las OPs. Se trata de capacitaciones que, a diferencia de las incluidas en los PNs, que son más específicas a las características de las organizaciones y de las cadenas de valor a las que se dedican, son de relevancia para el conjunto de OPs en la cadena de valor o clúster al que pertenezcan. Algunos temas que podrían tratarse en estas capacitaciones son: tecnología de producción y procesamiento; habilidades y registros de productos y procesos; certificación de origen; certificación orgánica. Para su ejecución, la UCAR contratará instituciones de reconocida trayectoria y especialización en los temas a ser tratados (por ejemplo INTA, Servicio Nacional de Sanidad Animal y Calidad Agroalimentaria (SENASA), fundaciones, universidades, firmas consultoras).

51. **Desarrollo de tecnologías apropiadas a los pequeños productores.** El objetivo de este grupo de acciones será mejorar la oferta de tecnologías adecuadas a las condiciones agroecológicas y socioeconómicas de los productores familiares en las cadenas de valor priorizadas. Se pondrá especial énfasis en contribuir a resolver problemas técnicos que representan cuellos de botella para el desarrollo de las cadenas productivas y para la participación de los productores familiares. Las acciones previstas incluyen: (i) el apoyo a experimentación adaptativa, que consistirá por ejemplo en el financiamiento de investigación sobre tecnologías y sistemas de producción adaptados a zonas específicas; (ii) el desarrollo de prototipos de equipamientos adaptados a las necesidades de beneficiarios y sus organizaciones, así como la implementación de pruebas de procesamiento y empaque de productos; (iii) la instalación de laboratorios técnicos para el estudio de la aplicación de la fibra de llama y alimentos andinos; y (iv) la implementación de acciones para el desarrollo de la producción de semillas de quínoa y otros productos andinos que aumenten la disponibilidad de semillas certificadas adecuadas a las características de los agricultores familiares, las condiciones agroecológicas en las que producen, y los sistemas de producción que los caracterizan. En este último punto, se buscará reducir la dependencia de semilla de origen desconocido, que suele presentar bajos índices de germinación y ser afectada por enfermedades y plagas. Se prevé trabajar en colaboración con el INTA, en dos líneas de acción paralelas: - la producción de semillas a partir de materiales locales identificados, seleccionados y multiplicados a partir de criterios locales a través de un proceso de certificación participativa; y - apoyo a la producción comercial de semillas por la agricultura familiar de la variedad que se encuentra en proceso de registro por parte del INTA. Ambas acciones (que se describen en detalle en el Apéndice 6) permitirán asegurar el abastecimiento de

semillas de calidad a la totalidad de la población objetivo que se prevé que pueda sembrar quínoa al final de la ejecución del Programa.

52. Desarrollo de mercados de servicios financieros. El objetivo de estas acciones será mejorar el acceso a servicios financieros por parte de las OPs y los agricultores familiares vinculados a las cadenas priorizadas y asegurar que los PNs cuenten con el capital operativo necesario para su efectiva implementación. Los agricultores familiares en Argentina enfrentan dificultades de acceso a crédito formal tanto de instituciones de la banca pública como privada, y es muy escasa la oferta de servicios financieros rurales que ofrezcan no solamente crédito, sino otros servicios como ahorros y seguros. Estos problemas se agravan para el caso de cadenas de valor emergentes sobre las que existen limitaciones de información sobre variables como precios, productividad y otros. Varias de estas cadenas (quínoa, chí y hortalizas) están expuestas a riesgos climáticos que no pueden ser manejados con otras herramientas del Programa, al contrario del riesgo asociado a la sequía, que se puede mitigar por medio de inversiones en riego. Tal es el caso de las bajas o las altas temperaturas fuera de los periodos naturales que pueden ser manejados mediante el ajuste de las fechas de siembra y variedades; o el caso de vientos y granizos. Para tratar este problema, el Programa incluirá las siguientes acciones:

a) Estudio sobre los mercados financieros rurales locales relevantes para los beneficiarios del PROCANOR y las cadenas de valor priorizadas. Ofrecerá una caracterización de la oferta local de servicios financieros en las provincias en las que se implementará el PROCANOR, incluyendo una estimación de la demanda que las organizaciones asistidas podrían representar y un análisis de la adecuación de los productos financieros existentes en la oferta actual (incluyendo seguros) respecto a la demanda de las organizaciones participantes. Será realizado al inicio de la ejecución del Programa y proporcionará insumos para encuentros de discusión con instituciones financieras que serán promovidos en las provincias en las que actúa el PROCANOR. Además, el estudio proporcionará insumos relevantes para orientar las acciones del Programa en materia de servicios financieros y para definir cuáles y en qué medida serán implementadas los instrumentos que se mencionan más abajo, en los puntos c y d.

b) Talleres provinciales para promover el acercamiento entre los dirigentes de las OPs y las instituciones financieras locales. Se presentarán los resultados del estudio a realizar, consistente en una detallada caracterización de la oferta local de servicios financieros, sus condiciones y tendencias recientes. Estos talleres podrían servir también que las instituciones financieras conozcan en mayor detalle los requerimientos y oportunidades de financiamiento vinculadas a los PNs apoyados por el Programa.

c) Recursos para avales y garantías que respalden las solicitudes de crédito formal, especialmente de capital operativo, que las OPs presenten para financiar los PNs ante entidades financieras. Podrá incluir las siguientes opciones:

- (i) Fondos a ser depositados en instituciones financieras de segundo piso autorizadas a financiar a operadoras de microcrédito de primer piso para avalar la ampliación de líneas de crédito de esas instituciones a favor de estas operadoras con el exclusivo fin de financiar a OPs participantes, cuando se demuestra que estas operadoras han topado su límite de endeudamiento y solamente requieren de un aval para ampliarlo.
- (ii) Compra de garantías en alguno de los diversos Fondos de Garantía existentes en Argentina para respaldar las solicitudes de crédito de las organizaciones participantes. Para ello, el Programa podría contar con la asesoría de organismos especializados y de los fondos de garantía mismos, que son los que finalmente suscriben la garantía con la entidad financiera que otorga el crédito.

d) Desarrollo de seguros rurales, a fin de contribuir a disminuir la percepción de riesgo de las instituciones financieras locales para ofrecer crédito en las cadenas de valor emergentes, así como reducir la vulnerabilidad de los beneficiarios y sus organizaciones ante riesgos climáticos. Esto será realizado promoviendo el acercamiento entre instituciones de seguros y reaseguros con las instituciones financieras más interesadas en expandir su cobertura a las OPs y el financiamiento de experiencias piloto de seguros, si es que se identifican productos adecuados a la demanda y las instituciones financieras expresan su interés en ellos. Para ello, como parte del Estudio sobre los

mercados financieros rurales, se prevé inicialmente la contratación de un Estudio de Desarrollo y Piloteo de Seguros, con el fin de caracterizar la oferta existente de seguros rurales en el área del Programa, identificar las percepciones de los productores y de los oferentes actuales y potenciales sobre los riesgos existentes y los posibles productos, y proponer posibles productos a ser experimentados en forma piloto con apoyo del Programa. En base al estudio, se realizará un programa piloto en cooperación con una o varias empresas de seguros para testear el producto más prometente para bajar los riesgos climáticos. Se estima una participación de 20 OPs en el programa piloto, con un promedio de 40 familias por OP y una participación total de 800 familias en el programa piloto. Productos de seguro que podrían ser interesantes para los beneficiarios del Programa incluyen: seguros contra sequías e inundaciones (en base a índices, o en base a verificaciones en sitio); seguros contra heladas (en base a índices, o en base a verificaciones en sitio); seguros contra granizo (en base a índices, o en base a verificaciones en sitio); seguros de vida (posiblemente en combinación con microcrédito); seguros de animales.

53. Además, se prevé que el PROCANOR pueda subsidiar inicialmente el pago parcial de las primas por parte de los socios de las OPs, siendo incluidos los recursos necesarios en los PNs (componente 2). En el caso de la horticultura hay antecedentes de este tipo de trabajo (con empresas prestadoras de seguros y con la dependencia del MAGyP responsable del tema) en el marco de programas actuales financiados por el FIDA, que han servido para apoyar el desarrollo de pólizas que pasan a estar disponibles en el mercado de seguros. Se trabajará en el área del Programa, aprovechando la presencia de empresas aseguradoras que actúan en otros rubros (por ejemplo el tabaco) y atendiendo este mismo tipo de riesgo para productores que son potenciales beneficiarios, en procura del relevamiento de información necesaria para ajustar productos (pólizas de seguros) que puedan llegar a ofrecerse en el mercado. La UCAR trabajará con el área competente en la materia del MAGyP, para contactar a las posibles empresas aseguradoras e identificar los trabajos técnicos a desarrollar para lograr el objetivo planteado.

54. **Diálogo sobre políticas orientadas a las cadenas de valor.** Esto incluirá el desarrollo y fortalecimiento de ámbitos de diálogo sobre las cadenas productivas integrados por actores del sector público y privado. Incluye las siguientes acciones.

- i) Estudios sobre las cadenas de valor priorizadas. Consiste en la contratación de estudios específicos sobre las cadenas de valor priorizadas que aporten al conocimiento de las mismas, especialmente al inicio de la ejecución. Serán utilizados para la difusión del Programa y como insumo para la elaboración participativa de diagnósticos y planes estratégicos en el marco de los *clústeres* y otros ámbitos relevantes.
- ii) Formación y funcionamiento de ámbitos de diálogo. Esto incluye actividades necesarias para apoyar la creación y funcionamiento de foros a nivel de cada *clúster* u otros espacios relevantes que puedan desarrollarse en las cadenas priorizadas, en los que se elaborare participativamente una estrategia de desarrollo y se definan líneas de acción que permitan identificar y priorizar inversiones sistémicas a ser financiadas por el Programa. Incluye personal técnico para facilitar el funcionamiento y gastos de apoyo a la participación de representantes de los agricultores familiares, en caso de ser necesario.

55. Las actividades de este componente serán principalmente responsabilidad de la UCAR, aunque algunas de ellas serán responsabilidad de las UEPs o serán de responsabilidad compartida entre la UCAR y las UEPs. En aquellas acciones consideradas de carácter sistémico, orientadas a tratar problemas relacionados con fallas de mercado, la responsabilidad será de la UCAR. Las UEPs cumplirán el rol más activo en las actividades directas con los beneficiarios (desde la identificación de las organizaciones hasta la formulación del PN). En el caso específico de las acciones de servicios financieros, la UCAR tendrá un papel central en la definición y conducción de estudios y talleres provinciales, y en la negociación de convenios con instituciones financieras para el manejo de los recursos de garantías en favor a las OP participantes. En todo caso, las UEPs desempeñarán un papel fundamental en promover el conocimiento por las OPs de estos instrumentos y en dar seguimiento a la ejecución de las mismas.

Resultados esperados

56. Los principales productos del componente serán los siguientes:

- 95 OPs participan en ferias de promoción (nacionales o regionales) con productos de las cadenas priorizadas
- 6 inversiones en instalaciones y locales de comercialización (ferias) de la AF
- 6 programas piloto de compras públicas funcionando
- 200 jóvenes completan tecnicaturas y cursos cortos sobre temas relevantes para las cadenas de valor priorizadas, de los cuales 50% son mujeres
- 10 equipamientos tecnológicos instalados (6 prototipos y 4 laboratorios), adaptados a las necesidades de productores familiares
- 6 proyectos de investigación adaptativa (de 3 años de duración por cadena de valor) implementados
- 1 programa piloto de seguros contra riesgo climático implementado
- 1 estudio realizado sobre mercados financieros rurales (incluye diagnóstico de seguros)
- 6 estudios realizados sobre cadenas de valor priorizadas
- 24 técnicos (personal de la UCAR de las UEPS y coordinadores locales de clústeres) capacitados en la estrategia operativa de clústeres

57. Están previstos los siguientes efectos:

- 2.000 familias se benefician con un mejor acceso al mercado a través de: compras públicas, alianzas estratégicas, ferias, etc.
- 800 familias que bajan sus riesgos ambientales a través de programas piloto de seguros
- 10 Planes de Mejora Competitiva (PMC) desarrollados en forma participativa.
- 50 pequeños productores y productoras participan regularmente en mesas de diálogo (foros) sobre políticas orientadas a cadenas de valor

Componente 2. Fortalecimiento de las Organizaciones

58. El componente tiene como objetivos: i) fortalecer las capacidades de OPs para ofrecer servicios comerciales, financieros y logísticas a sus socios; ii) promover la participación de mujeres, jóvenes y comunidades originarias en las organizaciones y sus actividades; y, iii) reducir riesgos y mejorar la sustentabilidad de la oferta de producción primaria a través de un mayor y mejor acceso a la tierra de los pequeños productores.

59. Se prevé que las OPs cumplan un papel fundamental en la integración en forma ventajosa y sostenible de los pequeños productores en las cadenas de valor. Este papel consiste en la generación de un mayor poder de negociación con las empresas comerciales en la venta de productos y en el desarrollo de tareas logísticas que incluyen almacenamiento de la producción, transporte y eventualmente procesamiento, empaque y conservación. Para cumplir este rol, las organizaciones deberán superar debilidades en cuanto a disponibilidad de infraestructura y equipamientos adecuados y en aspectos de organización y gestión empresarial. Para ello, el Programa apoyará a las organizaciones a través de capacitación y asistencia técnica en temas productivos, tecnológicos, comerciales, organizacionales y de gestión empresarial con perspectiva de género, y brindará financiamiento para inversiones en activos fijos y capital de trabajo comercial.

60. El componente contempla una fase de preinversión, que comprenden acciones que van desde la identificación de organizaciones hasta la elaboración de PNs, y otra fase de inversión, que se realizan en el marco de la implementación de los PNs, y que comprenden el financiamiento de activos, y asistencia técnica y capacitación, entre otros.

61. **Fase de preinversión.** Comprende acciones previas a la implementación de un PN, incluyendo: a) identificación de organizaciones participantes, b) implementación de Diagnósticos Rápido Participativos (DRPs), c) capacitación y fortalecimiento de las organizaciones, previa a la formulación del PN, para organizaciones que lo precisen, según sea identificado por los DRPs;

d) formulación de PNs, y e) apoyo a la generación de alianzas (estratégicas o productivo/comerciales) entre OPs y actores del sector empresarial.

62. La identificación de organizaciones, implementación de DRPs, e identificación de potenciales necesidades de fortalecimiento previas a poder formularse un PN, serán realizadas directamente por las UEPs. El personal técnico de las UEPs realizará un relevamiento inicial o mapeo rápido de organizaciones interesadas en participar en el Programa y con potencial de cumplir el rol que se visualiza para las organizaciones en las cadenas de valor priorizadas. Posteriormente, realizarán un DRP, el que permitirá caracterizar el grado de desarrollo de cada organización, identificando a las que se encuentran en un estado tal que pueden pasar directamente a la fase de formulación del PN, y a las que precisan de actividades de fortalecimiento previas.

63. La formulación de PNs y el fortalecimiento de organizaciones que tengan potencial pero posean debilidades de gestión que se identifiquen como limitantes para pasar directamente a la fase de elaboración de un PN serán realizados por servicios técnicos con enfoque empresarial contratados por las UEPs. Estos servicios técnicos podrán incluir tanto a instituciones (fundaciones, organizaciones no gubernamentales - ONGs, universidades, consultoras privadas) como a profesionales (técnicos individuales) con experiencia de trabajo en el área de los negocios en general y en particular en relación a los mismos en las cadenas productivas priorizadas. Los servicios técnicos de formulación de PNs se encargarán, además, de asistir a las organizaciones en la búsqueda y concreción de contactos con el sector privado empresarial para desarrollar dos tipos posibles de alianzas: - alianzas estratégicas que incluyen la formación de nuevos emprendimientos empresariales mixtos entre los OPs y actores del sector empresarial; y – alianzas productivas y comerciales entre OPs y compradores de diversa naturaleza identificados como relevantes en las cadenas priorizadas (a nivel nacional y provincial) que podrían incluir, por ejemplo, contratos de abastecimiento.

64. **Fase de inversión.** Esta fase comprende acciones de apoyo a las organizaciones que forman parte del PN. Un PN contendrá una combinación de las acciones listadas más abajo, dependiendo de las características de la organización y de las actividades propuestas, sujeto a valores máximos de financiamiento definidos en el Reglamento Operativo del Programa (ROP).

65. Cofinanciamiento de activos. Esto incluye el cofinanciamiento en forma no reembolsable de activos grupales para la inserción en cadenas de valor, tales como galpones para el acopio de productos, cámaras de frío, maquinaria, equipos de procesamiento, generadores de energía, transporte (asociado al procesamiento), o equipamientos de informática necesarios para la gestión. El monto máximo será de USD 6.000 por familia. Para asegurar apropiación y sostenibilidad, el Programa exigirá un aporte mínimo (básicamente en horas de trabajo y especie) de 10% por los beneficiarios, y velará que cada PN incluya una descripción de los desafíos y riesgos ambientales y de cambio climático, además de las medidas para mitigarlos. Además, la UCAR realizará las acciones necesarias para promover la coordinación con otros programas que puedan implementar acciones complementarias.

66. Asistencia técnica y capacitación. Estas actividades incluirán asistencia técnica y capacitación a las OPs en temas organizacionales (incluido género y jóvenes) y de gestión empresarial (administrativos, financieros, comerciales), a fin de que las organizaciones puedan desarrollar en forma efectiva actividades de procesamiento, logística y comercialización, así como implementar en buena forma las inversiones previstas en el PN. La asistencia técnica y capacitación formará parte de cada PN, por lo que será definida en función de las limitaciones y necesidades específicas de cada organización y de las actividades propuestas. Las temáticas comunes incluirán: i) gestión administrativa y financiera; ii) gestión comercial (por ej., ampliación de la red de comercialización, estrategias de promoción de productos, competitividad, agregado de valor, cálculo de costos de producción, relaciones comerciales con otros sectores, relaciones interinstitucionales, presentación de los productos); iii) técnicas de negociación (por ej. estrategias de negociación con grandes distribuidores como cadenas de supermercados o gastronómicos, canales de comercialización directa, a privados, al Estado); iv) aspectos organizativos, incluyendo distribución de roles y funciones al interior de la organización y cuestiones legales. Las temáticas de género serán transversales a todas las capacitaciones, dado que el Programa busca lograr la equidad de género en las OPs, y estarán dirigidas a consolidar en las organizaciones mecanismos de equidad de género y

fortalecerlas con buenas prácticas de gobierno y de toma de decisiones. A su vez, se contemplan intercambios de aprendizaje entre las organizaciones, incluyendo visitas a organizaciones similares en estado más avanzado.

67. Capital de trabajo comercial. Esta actividad responde a una necesidad para que las organizaciones puedan cumplir las actividades de acopio, procesamiento, comercialización y transporte de productos primarios previstas en los PNs, permitiendo a las OPs pagar a los socios productores al menos un adelanto del valor final del producto al recibir la mercadería, evitando así la canalización de producto comprometido con el PN por otros canales comerciales en los que los operadores habituales suelen actuar ofreciendo adelantos en efectivo y pagos directos al levantar la mercadería de la chacra. Se prevén los siguientes ítems que se financiarán como parte de los PNs:

- i) Recursos de garantía para conformar garantías en instituciones financieras por parte de la propia OP, lo que le permitirá bajar el costo del financiamiento (parará a ser la diferencia entre tasa activa y pasiva) y apalancarse (obtener crédito de corto plazo para comercialización por más de una vez el valor de la garantía). Los fondos para constituir el mecanismo de garantía serán parte de los PNs, y serán dimensionados en cada PN en función de las necesidades de capital operativo. Las organizaciones deberán abrir un depósito a plazo fijo en una institución financiera que servirá para garantizar el préstamo recibido. Las organizaciones se comprometerán a utilizar los fondos para servir de garantía de créditos por un período mínimo de tres años. Este instrumento estará disponible para las OPs a instancias de una negociación previa de la UCAR con diferentes instituciones de intermediación financiera (públicas y privadas) que puedan atender a los beneficiarios del Programa a nivel nacional y provincial. Será un instrumento a ensayar por parte del Programa, en procura de la bancarización de las OPs que reúnan condiciones más favorables para ello. El monto máximo será de USD 2.000 por familia, con un apalancamiento mínimo de 1,4 veces, lo que representa el aporte de los beneficiarios en forma de crédito adicional.
- ii) Fondos rotatorios. Para las OPs que por sus propias características o las de sus PNs no reúnan condiciones que interesen a las instituciones financieras contactadas por la UCAR, se dispondrá de recursos para fondos rotatorios, los que servirán para que las organizaciones lo gestionen para ofrecer crédito de capital de trabajo a sus socios. Cada fondo rotatorio deberá operar con un reglamento que establezca condiciones de funcionamiento que contribuyan a la sostenibilidad de la herramienta, como ser esquemas de devolución que tiendan a mantener el poder adquisitivo de lo prestado y penalidades por atrasos en la devolución de los créditos. Se prevé también que la UCAR asegure la coordinación con otros programas a su cargo para que éstos cofinancien, utilizando sus propios instrumentos, las necesidades de capital de trabajo comercial. El Programa aportará a cada Fondo Rotatorio un máximo de USD 2.000 por familia, y los beneficiarios deberán aportar un mínimo del 10% de lo aportado por el Programa, fundamentalmente en horas de trabajo y/o especie, a fin de contribuir al manejo responsable de los recursos por cada OP. El monto máximo que el Programa aportará para financiar cada PN incluirá el monto proporcionado para el fondo rotatorio.

68. Capacitación en gestión de fondos rotatorios. Esto incluirá un programa de capacitación dirigido a las organizaciones que manejen fondos rotatorios, con el objetivo de que mejoren la capacidad de gestión de los mismos y sus perspectivas de sostenibilidad. Para eso, se prevé que la UCAR provea un servicio de acompañamiento de las OPs en las provincias participantes durante tres años. Este servicio podrá ser brindado desde el Sector de Finanzas Rurales, mediante convenio con alguna otra institución pública con capacidad de asesoramiento en materia de microcréditos o contratando proveedores privados. En cualquier caso, se trabajará idealmente con un técnico por provincia, posiblemente a tiempo parcial. Las tareas incluirán el apoyo en la definición del reglamento del fondo rotatorio, la sensibilización de los socios de las OPs participantes en el buen uso del fondo para capital de trabajo y la necesidad de mantener el valor real del mismo, y la formación y acompañamiento de algunos socios en la administración transparente y sólida del fondo. Se utilizará la guía de fondos rotatorios de la UCAR, y se exigirá que cada OP participante provea a los socios un informe semestral del estado del fondo rotatorio. El informe será también copiado a la UEP, que dará seguimiento a la buena ejecución del contrato de Capacitación en gestión de fondos rotatorios.

69. Capital de Riesgo para Asociaciones Estratégicas. Esta línea de acción innovadora tendrá el objetivo de viabilizar la participación estratégica de organizaciones de productores familiares en emprendimientos de procesamiento y comercialización de sus productos. Se financiará la conformación de empresas de capital mixto entre OPs y empresas privadas, en los casos en que se identifique durante la fase de formulación del PN la posibilidad de comprometer a un empresario privado en el financiamiento conjunto de algún activo tangibles del negocio (por ej. equipo de desaponificación de quínoa) e intangibles (por ej. marca), y para lo cual sea necesario u oportuno conformar una empresa de capital mixto (empresario-OP), el Programa contará con recursos de capital de riesgo para los socios de la OP. Esta propuesta se basa en experiencias concretas que se han dado recientemente en Argentina y en otros países, inclusive en el marco de proyectos financiados por el FIDA. El monto máximo de aporte no reembolsable a las OPs será de USD 100.000, con un monto máximo equivalente por familia de hasta USD 5.000. Se prevé que el aporte al capital social del socio empresarial privado en este tipo de emprendimientos sea al menos de cuatro veces el aporte realizado por los beneficiarios, lo cual constituiría una relación de 80% del capital por el primero y 20% por los segundos. Se prevé también que el aporte de capital del empresario privado no sea superior a las 9 veces el aporte de los beneficiarios, de manera de que éstos conserven un mínimo del 10% del capital social total. También se deberá ofrecer un voto proporcional al porcentaje aportado en la junta directiva de la empresa, y se prevé establecer reglas de participación de los beneficiarios en las juntas y comunicación a los otros miembros de la OP, además de la imposibilidad de vender las acciones por un cierto período de tiempo (por ej. 10 años). Todas estas condiciones serán definidas en el ROP y establecidas en el convenio de financiamiento con cada OP respectiva.

70. Para la participación de productores primarios en la estructura de propiedad y gobierno de las empresas mixtas, el PN deberá incluir recursos para que la OP contrate asistencia técnica para capacitar algunos socios en conceptos de administración de empresas y acompañamiento con asesoría comercial y legal.

71. Seguros. Además de las actividades del Programa en su componente 1 para mejorar la oferta de seguros a los agricultores familiares, se incluirán subsidios iniciales en el componente 2 para promover el acceso a las mismas. Para ello, se incluirán recursos en los PNs para subsidiar parcialmente el pago de las primas (hasta un 80% de su valor) en el período de introducción de estos productos de seguro. Los beneficiarios contribuirán con una parte del valor de la prima (un mínimo de 20%), a efectos de asegurar un interés verdadero en los productos de seguro.

72. Habilitaciones y certificaciones. Estas acciones tendrán como objetivo facilitar la obtención de habilitaciones y certificaciones (por ej. orgánico y/o de comercio justo) por parte de las OPs. Esto incluye, por ejemplo, la organización de sistemas de control interno requerida por la certificación orgánica y el cofinanciamiento de los costos iniciales de certificación.

73. Planificación geográfica y regularización fundiaria. Esta acción tiene los objetivos de contribuir al aumento de áreas de uso productivo y facilitar las inversiones prediales y comunitarias por medio de la regularización de la situación dominial, y generar informaciones útiles para la planificación de las OPs. Consistirá en: (i) el desarrollo participativo de mapas locales que permitan identificar la situación de titularidad de la tierra y posibles estrategias legales para resolver problemas, y otras cuestiones relevantes para la gestión sustentable de los negocios por parte de las organizaciones; y (ii) análisis legal de la situación dominial y acciones de regularización. Los mapas locales propuestos incluirán, entre otras cosas, informaciones sobre tierra y organizaciones (mapeo de titulares registrales individuales, de titulares comunitarios y de organizaciones), sobre producción y comercialización (mapeo de áreas de uso agrícola y pastaje, de fuentes de agua, de caminos y de centros de acopio), pudiéndose agregar nuevas capas de información en caso de ser necesario. Para ello, se prevé la compra de equipamientos simples (GPS, programa informático) y capacitación, especialmente para jóvenes de las OPs. Para las acciones de análisis dominial y regularización, se prevé asesoramiento jurídico para diagnosticar la situación real y generar una planificación de las soluciones, incluyendo la regularización de la situación fundiaria.

74. Gestión de recursos naturales en los PNs. Cada PN incluirá una descripción de los desafíos y riesgos ambientales y de cambio climático, además de las medidas para mitigarlos. Para fortalecer los PNs que intensifican la producción en el ecosistema frágil de la Puna, se considerarán capacitaciones en la conservación de los suelos y del agua, y experimentos de los FFS sobre

prácticas de producción como la infiltración del agua, reducción de la erosión y barbecho para la regeneración de las tierras. Los PNs de producción animal incluirán asistencia técnica para la gestión de la tropa y el pasto natural, y los FFS analizarán la composición y densidad del pasto natural en función a diferentes técnicas de manejo de los animales. Los PNs hortícolas incluirán asistencia técnica para el riego sostenible para evitar erosión y salificación, y la adaptación a la subida de las temperaturas (por ejemplo, con redes de sombra). Para todos los PNs, se considerará la introducción de la producción orgánica certificada.

75. **Ejecución.** Los PNs serán elaborados por las organizaciones, con asistencia técnica del Programa. Las actividades del componente serán responsabilidad principal de las UEPs, transfiriéndose a las OPs los fondos previstos para la ejecución de los PNs, de manera que éstas realicen las compras, las contrataciones de asistencia técnica y capacitación (a excepción de los casos en que se plantee un esquema alternativo³) y realicen la tramitación del crédito. En el caso de los recursos de garantía, se requerirá la participación de instituciones de intermediación financiera públicas o privadas con las que la UCAR y las UEPs negocien convenios. En el caso de capital de riesgo, los fondos que se destinen a ello en el marco del PN también serán transferidos a la OP para que ésta pueda realizar el aporte necesario para la constitución de la empresa mixta.

76. Durante la formulación de los propios PNs, y durante las negociaciones realizadas para ello con posibles socios privados, se promoverá que las empresas procesadoras y comerciales en los PNs contribuyan al financiamiento del plan, por ejemplo, algunas de los siguientes elementos: asistencia técnica y capacitación (por ej. capacitación en el uso de infraestructura o equipamientos adquiridos), insumos estratégicos (por ej. semillas), difusión de paquetes tecnológicos, e inclusive algún activo tangible del negocio (ej. equipo de desaponificación de quínoa) o intangible (ej. marca).

77. **Resultados esperados.**

- a) Los principales productos del componente serán las siguientes:
 - 150 OPs cuentan con un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)
 - 119 OPs llevan a cabo un PN
 - 8.000 personas (7.100 productores de la AF y 900 trabajadores asalariados) que pertenecen a las OPs desarrollan actividades comerciales
 - 65 fondos rotatorios gestionados eficientemente por igual número de OPs
 - 54 OPs acceden a capital de trabajo por medio de instituciones financieras
 - 30 OPs reciben asesoramiento en materia de situación dominial.
- b) Están previstos los siguientes efectos:
 - 95 OPs fortalecidas en términos organizacionales, de gestión y de servicios funcionan después del 3er año de financiamiento
 - 80% de las OPs que administraron Fondos Rotatorios, mantienen su capitalización a valor producto al 3er año de financiado el proyecto
 - 10 empresas mixtas creadas (capital de riesgo)

Componente 3. Desarrollo Productivo

78. El objetivo del componente es incrementar las capacidades de producción de los productores familiares en las cadenas priorizadas, aumentando en forma sostenible la productividad, calidad y volúmenes de producción. Para ello contempla actividades que serán financiadas (al igual que las acciones del componente 2 dirigidas al fortalecimiento de las organizaciones) en el marco de PNs. De esa forma, el componente agrega a los PNs el apoyo necesario para el desarrollo productivo de los productores.

79. **Inversiones productivas.** Contempla el cofinanciamiento no reembolsable de inversiones de activos productivos intraprediales a los pequeños productores, incluyendo por ejemplo infraestructura de riego, alambrados para mejorar el manejo de pasturas y cultivos, animales de trabajo y carga,

³ Ver Sección III del presente documento

herramientas o reproductores. Las Inversiones productivas serán incluidas en los PNs. El monto máximo será de USD 3.000 por familia. Para asegurar apropiación y sostenibilidad, el Programa exigirá adicionalmente un aporte mínimo de 10% por los beneficiarios, principalmente en especie y horas de trabajo.

80. **Asistencia técnica productiva.** Incluye: i) asistencia técnica y capacitación en aspectos productivos y de gestión de finca para mejorar la productividad, la calidad y los volúmenes de producción obtenidos; y ii) campos de aprendizaje tecnológico, que incluyen ensayos realizados por grupos de productores y guiados por técnicos, concebidos como instrumentos de la asistencia técnica para promover el aprendizaje de nuevas técnicas de producción y de promoción de la adopción de los cultivos y producción animal de las cadenas priorizadas (*Farmer Field Schools*). Los grupos de productores serán normalmente sub-grupos de las OPs, de aproximadamente 7-15 productores. El apoyo a campos de aprendizaje tecnológico incluirá también materiales para los ensayos (insumos, instrumentos de medición y documentación, etc.).

81. Las actividades del componente serán responsabilidad de las UEPs, siendo los fondos para la ejecución de actividades previstas en los PNs (adquisición de activos, contratación de asistencia técnica y seguros) transferidos a las OPs. Durante la formulación de los propios PNs, y durante las negociaciones realizadas para ello como parte de lo previsto en Componente 1, se promoverá que las empresas compradoras y socias involucradas cofinancien y provean algunas de los siguientes elementos: asistencia técnica y capacitación (por ej. capacitación en el uso de infraestructura o equipamientos adquiridos), insumos estratégicos (por ej. semillas), difusión de paquetes tecnológicos, e inclusive algún activo tangible del negocio (por ej. equipo de desaponificación de quinoa) y/o intangible (por ej. marca). Los beneficiarios realizarán contribuciones principalmente en forma de mano de obra y materiales locales.

82. **Resultados esperados.**

- a) Los principales resultados del componente serán:
 - 2.120 productores reciben activos productivos intraprediales
 - 7.100 productores reciben asistencia técnica o capacitación
- b) Está previsto el siguiente efecto:
 - 2.120 hogares rurales aumentan en un 20% el volumen de producción

Componente 4. Gestión del Programa

83. El componente comprende la gestión y administración del Programa por parte de la UCAR y de las UEPs, incluyendo un fuerte sistema de planificación, seguimiento y evaluación (SyE) y gestión de conocimientos. El componente incluirá esfuerzos para la creación de sistemas de gestión a nivel provincial, armonizadas con el sistema de la UCAR. Las actividades de gestión de conocimientos incluirán estudios y otras actividades que sirvan para generar enseñanzas a partir de las experiencias de concretas de inserción de los productores familiares en cadenas de valor específicas, sus resultados, y la eficacia de los instrumentos aplicados por el Programa. También se incluirán intercambios con experiencias similares en otros países en la región.

E. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA

84. **Enseñanzas extraídas.** Las principales enseñanzas han surgido de la EPP realizada por la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA, de los Informes de Terminación del PRODERNOA y el PRODERPA, y de informes de supervisión de los últimos años, especialmente del PRODEAR y del PRODERI. Los documentos mencionados permiten señalar las siguientes enseñanzas:

- i) Las demoras en la tramitación de los convenios de ejecución pueden ser considerables, retrasando el inicio de la ejecución, lo que hace necesario simplificar la tramitación de los mismos y lo relacionado a la transferencia de recursos a las provincias.
- ii) Las diferencias de desempeño entre provincias en la ejecución de los programas pueden ser considerables, lo que indica la importancia de que los convenios de ejecución tengan la

flexibilidad de contemplar la posibilidad de revisar periódicamente los montos de financiamiento previstos, especialmente aumentándolos en caso de buen desempeño.

- iii) La UCAR debe cumplir un papel fundamental en la ejecución directa de acciones de carácter estratégico en el fortalecimiento de las UEPs, en la asistencia en la identificación de PNs en aquellas provincias que muestran debilidades, en la ejecución directa complementaria a la ejecución provincial en situaciones en las que existen obstáculos para una buena ejecución.
- iv) La creación en las estructuras de los gobiernos provinciales de organismos que tratan sobre el desarrollo rural y de la AF y de ámbitos de diálogo sobre el desarrollo rural entre organizaciones de la sociedad civil y el sector público ha sido uno de los resultados más relevantes de los programas financiados por el FIDA. El nuevo programa debería apoyarse en estas instituciones y continuar promoviendo su fortalecimiento o su creación en aquellos casos que sean necesarios.
- v) La transferencia de los fondos a OPs para que estos implementen sus proyectos productivos a través de PNs ha mostrado muy buenos resultados sobre el empoderamiento, el fortalecimiento de las organizaciones, la calidad de la implementación y la sostenibilidad. Esta modalidad debería continuar e incluir a la contratación de asistencia técnica y capacitaciones que sean necesarias en el marco de los PNs. Al mismo tiempo, es necesario un fuerte apoyo a las OPs para fortalecer sus capacidades de gestión y para asegurar las compras eficientes y transparentes y la rendición de cuentas de los gastos en tiempo y forma.
- vi) La provisión de servicios financieros para el pequeño productor rural ha sido un problema difícil de resolver y continúa siendo un desafío pendiente en un contexto de limitada institucionalidad del sector financiero en la economía rural, lo que sugiere la necesidad de experimentar nuevas modalidades.
- vii) Los apoyos proporcionados por los programas a los productores familiares se han concentrado en el mejoramiento de la producción, siendo necesarios mayores esfuerzos en la comercialización, la que resulta uno de sus obstáculos fundamentales.
- viii) El PRODERNOA, PRODERPA, PRODEAR y PRODERI han estado guiados por la demanda de los beneficiarios. Si bien esto tuvo buenos resultados, se generó una dispersión geográfica y sectorial, y una falta de integración eficiente y sostenible en sistemas comerciales. Como consecuencia, se verifica la oportunidad de complementar estas acciones con otras de carácter estratégico, focalizadas en ciertas cadenas de valor y en ciertos espacios territoriales.

85. Cumplimiento de las políticas del FIDA. Las características fundamentales del Programa están alineadas con las orientaciones de la estrategia vigente del FIDA, que pone el énfasis en la formación de recursos de capital social, en la orientación de las actividades productivas e incorporación a negocios rentables orientados al mercado, a promover la cooperación entre organizaciones de la población y los distintos agentes económicos y a lograr efectos catalizadores para la promoción de cambios institucionales, diálogo político, articulación e intercambio.

86. El Programa está fuertemente alineado con las orientaciones definidas con posterioridad a la EPP y a las que se ha ido avanzando como resultado del proceso de diálogo entre el GdA y el FIDA. En particular, se destaca que: a) el Programa está orientado a promover el aumento de ingresos por medio del desarrollo de cadenas de valor en las que los pequeños productores ya se encuentran fuertemente presentes en la producción primaria; b) se propone fortalecer a las organizaciones de los productores familiares como actores claves en la organización de la producción y tareas de logística, para lo cual se proponen financiamientos de inversiones en infraestructura y equipamientos, asistencia y capacitación para el fortalecimiento de sus capacidades de gestión y organización; c) se prevé la ejecución de acciones directas con los beneficiarios por medio de convenios con los gobiernos provinciales; y d) se proponen apoyos para la adaptación de tecnologías apropiadas a los productores familiares y de seguros para los pequeños productores en las cadenas de valor priorizadas. Además, se destaca que el área de actuación del Programa se caracteriza por un alto peso relativo de comunidades originarias.

87. En la formulación del Programa, se han utilizado las guías y documentos de políticas del FIDA, como ser focalización y género, y planificación, SyE y gestión del conocimiento. El Programa cubre también otros aspectos importantes para la política institucional del FIDA, destacándose los siguientes: i) focalización en cadenas de valor y provincias caracterizadas por la mayor incidencia de pobreza rural y con alta presencia de comunidades originarias; ii) el papel del sector privado, incluyendo instrumentos como el financiamiento a organizaciones de productores familiares para emprender asociaciones estratégicas con actores del sector privado empresarial, el apoyo para la negociación de asociaciones de organizaciones con empresas comerciales; iii) finanzas rurales, mediante la promoción de experiencias piloto de acceso de los productores familiares a servicios financieros y seguros; iv) género, previendo el fortalecimiento de la participación de las mujeres en PNs y en las OPs, proponiendo también metas específicas para asegurar el acceso de las mujeres a los beneficios del Programa; v) inclusión de jóvenes rurales para fortalecer sus capacidades y oportunidades; vi) medio ambiente, promoviendo la investigación adaptativa para tecnologías adecuadas a las condiciones de los productores familiares, la diversificación de producción familiar que actualmente realiza prácticas de monocultivo (por ej. en tabaco) por medio de la introducción de la rotación con cultivos andinos, el apoyo a la certificación de la producción orgánica, la promoción de actividades de procesamiento de pequeña escala, y la inclusión de medidas de prevención de efectos negativos sobre el medio ambiente; vii) acceso a la tierra y otros activos, previéndose el asesoramiento a los socios de las OPs en la regularización de la tenencia de la tierra; y viii) vulnerabilidad y cambio climático, siendo la estrategia de intervención del Programa alineada con la estrategia del FIDA sobre cambio climático.

III. Ejecución del Programa

A. Estrategia operativa

88. La estrategia operativa del Programa se basará en dos instrumentos principales: a) el desarrollo de *clústeres* en las cadenas de valor emergentes y dinámicas; y b) el PN para la canalización de las inversiones, asistencia técnica y capacitación para organizaciones y agricultores familiares.

89. Los *clústeres* están conformados por el conjunto de productores primarios, empresas e instituciones públicas y privadas que se encuentran en un área geográfica definida y que participan de un área de negocio específico, relacionándose de manera formal o informal a través de la producción, comercialización, intercambio de tecnología y conocimiento. La UCAR trabaja desde hace varios años en el desarrollo de *clústeres* como una de las estrategias para promover el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor agropecuarias, por lo que cuenta con experiencia, personal calificado e instrumentos adecuados. Hasta al momento ha venido trabajando con un total de 37 *clústeres*, de los cuales 20 se encuentran en una fase inicial de trabajo y otros 17 en fases más avanzadas. Entre otras cosas, las acciones del desarrollo de los *clústeres* incluyen la formación de foros, que constituyen espacios de diálogo para discutir problemas, definir objetivos estratégicos y líneas de acción. Para las cadenas con las que trabajará el Programa, el desarrollo de *clústeres* será el instrumento operativo para organizar las acciones “sistémicas” para apoyar el desarrollo de las cadenas incluido en el componente 1, contribuyendo a la identificación, especificación y priorización de las inversiones del Programa. Además, el foro que se conforme en cada *clúster* servirá como espacio para promover la participación de los beneficiarios del Programa y otros actores relevantes.

90. Los PN serán el instrumento principal del Programa para canalizar las inversiones, asistencia técnica y capacitación incluidas en los componentes 2 y 3 para las OPs y los agricultores familiares. El PN constituirá el instrumento de presentación de las inversiones y servicios técnicos necesarios para desarrollar la propuesta productiva y comercial respectiva, evaluar su posible impacto económico y financiero, y servir de vinculación de las organizaciones con los mercados. Serán elaborados en forma participativa, de forma de generar una apropiación fuerte de las propuestas del PN por parte de los beneficiarios. Se apoyarán tres grandes modalidades diferentes de PNs: a) PNs con alianzas comerciales, que pueden incluir, por ejemplo, la compra de la producción por la empresa involucrada (o por una institución pública en el caso de programas de compras públicas), y la provisión por parte de ésta de apoyos como asistencia técnica o algunos insumos específicos;

b) PNs con alianzas estratégicas para la conformación de sociedades mixtas entre organizaciones de pequeños productores y empresas; y c) PNs de integración vertical, que apuntan a la integración al mercado sin un socio comercial específico, a través de mejores servicios comunes entre los pequeños productores (siembra, cosecha, acopio, procesamiento y comercialización por la organización), lo que puede incluir la venta en canales de comercialización (por ej. ferias) financiados por el Programa, lo que se dará en especial en PNs con organizaciones dedicadas a la horticultura. Los pasos previstos en la ejecución del Programa, algunos de los cuales ya se encuentran en curso, serán los siguientes:

- i) Organización para la ejecución a nivel de la UCAR; elaboración del ROP, recopilación de estudios e informaciones sobre las cadenas productivas priorizadas. Responsable: UCAR.
- ii) Estudios de cadenas de valor y trabajos de gabinete realizados o contratados para identificar a los diferentes jugadores empresariales de las cadenas (exportadores, industrias, comercializadores, mayoristas, minoristas, etc.). Responsable: UCAR.
- iii) Elaboración de material promocional, incluyendo entre otros cartillas que expliquen las características básicas del Programa (sus instrumentos y la forma en que los interesados pueden acceder al mismo) y promoción del Programa entre las potenciales provincias participantes. Proceso de incorporación formal de las provincias (creación o ampliación de las UEPs, convenio de ejecución, etc.). Responsable: UCAR.
- iv) Capacitación de las UEPs sobre el Programa. Responsable: UCAR.
- v) Relevamiento rápido a nivel provincial sobre las cadenas priorizadas (zonas de producción, áreas de producción, etc.) y de las condiciones organizativas en esas zonas (organizaciones existentes, dificultades que enfrentan, etc.). Para esto se emplearían diversas fuentes, tales como recopilación de información existente (programas UCAR, RENAF, INTA, relevamientos provinciales, reuniones con Cámaras como por ej. la del Tabaco, Mesa de Cultivos Andinos o Mesa de Camélidos, etc.). Responsables: UEPs (con apoyo de la UCAR).
- vi) Difusión del Programa entre los potenciales beneficiarios y preselección de organizaciones. La difusión se realizará por diversos medios (reuniones con Cámaras o Mesas de productos existentes a nivel de la provincia, reuniones con gobiernos locales que puedan difundir el programa en sus zonas, reuniones de la UEP en zonas en que se concentra la producción primaria de las cadenas priorizadas con organizaciones que ya trabajan con las mismas, etc.) Como resultado del proceso, se realizará una preselección de organizaciones que podrían participar del Programa. Responsable: UEPs (con eventual apoyo de la UCAR).
- vii) Elaboración de DRPs para la totalidad de las OPs preseleccionadas, y definición de acciones de fortalecimiento para organizaciones que se identifiquen que las precisan antes de formular un PN. Responsables: UEPs.
- viii) Contratación de servicios técnicos de apoyo empresarial para realizar las acciones de fortalecimiento organizativo identificadas para algunas organizaciones, formular PNs, y apoyar a las organizaciones en la realización de contactos con actores del sector privado empresarial. Responsables: UEPs.
- ix) Contactos con empresas privadas (por ej. exportadoras, supermercados u otros) para informarlas sobre el Programa, sobre la posibilidad de que sean contactadas por OPs del Programa, y sobre la posibilidad de que las empresas puedan identificar sus demandas en materias primas y el Programa les puede buscar las organizaciones para producirlas. Además, se informará sobre las herramientas como alianzas estratégicas, acuerdos comerciales, contratos, u otras modalidades de vinculación a la venta spot. Responsable: UCAR, UEPs (principalmente en caso de empresas a nivel provincial).
- x) Contactos con agentes que pueden actuar como promotores en mercados nuevos (por ej., chefs de la televisión, etc.). Responsable: UCAR, UEPs (principalmente en caso de promotores a nivel provincial).
- xi) Una vez formulado el PN, la organización lo presenta conjuntamente con el socio privado (si corresponde), para su financiamiento parcial con cargo al Programa.

- xii) Los PNs serán refrendados por el Foro o Consejo⁴ del *clúster* respectivo, en caso que éste se encuentre en funcionamiento, y serán evaluados y aprobados por un Comité de Evaluación formado por el Coordinador de la UEP, representantes de instituciones relevantes y de las organizaciones de los beneficiarios. Responsable: UEPs, con apoyo de la UCAR.

B. Marco organizativo

91. **Actores claves en la ejecución del Programa.** Los actores claves en la ejecución del Programa son la UCAR, los gobiernos provinciales y las organizaciones de los beneficiarios.

92. El organismo responsable por la ejecución del Programa será la UCAR, dependiente del MAGyP. Al interior de la UCAR, la implementación del Programa estará a cargo del Área de Gestión de Programas y Proyectos, en la Unidad de Desarrollo Productivo, también responsable por los otros programas financiados por el FIDA. Esta Área se encarga de las funciones de ejecución de programas y proyectos, entre las que se cuentan coordinar y articular las acciones estratégicas de los responsables técnicos de los mismos, apoyarlos en sus tareas de planificación, intervenir en la formulación de reglamentos operativos, y coordinar las áreas y actividades que puedan ser complementarios. El Área se apoyará en la capacidad instalada de la UCAR en diferentes temas, entre ellas en las cuestiones de gestión administrativa, financiera y adquisiciones, programación y presupuesto, y SyE, lo que implica realizar consultas con las diferentes Áreas respectivas. Al interior del Área de Gestión de Programas y Proyectos, el Programa mantendrá una fuerte vinculación con la Unidad de Competitividad y Aportes No Reembolsables, la cual tiene entre otras funciones el diseño de estrategias e instrumentos de competitividad a desarrollar en los territorios, tratando temas de relevancia fundamental en el enfoque, como son la competitividad, la comercialización y mercados, y las finanzas rurales. Esta Unidad es responsable por las iniciativas de desarrollo de *clústeres*, por lo que tendrá una participación importante en la implementación de las actividades del componente 1. Asimismo, otras áreas y unidades de la UCAR cumplirán un rol complementario importante, como la Unidad Ambiental y Social, y las Áreas de Control de Gestión, de Planeamiento y Gestión Estratégica, de Desarrollo Institucional, de Administración, Finanzas y Contabilidad y de Adquisiciones y Contrataciones. Para la ejecución del Programa, se prevé un Responsable Técnico y cuatro técnicos en estrecha vinculación operativa con las otras reparticiones de la UCAR.

93. La ejecución del Programa se realizará bajo dos modalidades: por medio de convenios de ejecución con los gobiernos provinciales en cuyos territorios se ejecutará y en forma directa por parte de la UCAR. La primera de las modalidades implicará la constitución de UEPs, las que funcionaran en la órbita de los organismos provinciales encargados de las acciones sobre el desarrollo rural y la AF. En las provincias en las que se esté implementando el PRODERI, se prevé que las UEPs del PROCANOR se integren con las del PRODERI, de manera de promover una mayor eficiencia en el trabajo y facilitar la coordinación entre ambos programas, incluso en la complementación de instrumentos de ambos para el apoyo a los beneficiarios.

94. La UCAR será responsable directamente por la ejecución de la mayoría de las actividades del componente 1 que están orientadas a corregir fallas de mercado que limitan el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas. Además, con la anuencia de la Provincia, la UCAR también podrá ejecutar actividades de los componentes 2 y 3 que están previstas para ser implementadas por medio de las UEPs en casos de provincias en los que los gobiernos provinciales no estén interesados o en condiciones de asumir esas funciones. En este caso, el comité de aprobación de los proyectos deberá considerar también la evidencia de la anuencia de la Provincia.

95. Como ya fue antes mencionado, la estrategia operativa de la ejecución de acciones del componente 1 implicará promover el desarrollo de *clústeres* en territorios donde se concentra la producción de las cadenas priorizadas. Esta metodología ya está siendo aplicada por la UCAR, por lo que ya existen procedimientos establecidos que han funcionado en forma efectiva. En cada *clúster*, se formará un Foro de *clúster* que constituye un espacio de diálogo entre los diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales relevantes en el desarrollo de la cadena productiva. Esto incluye también a productores, comercializadores e industriales. La composición y funcionamiento del

⁴ Luego de elaborados los Planes Estratégicos, los *clústeres* impulsados por la UCAR conforman un Consejo, conformado por los representantes de las instituciones públicas y organizaciones de productores, tienen un seguimiento más ejecutivo y una periodicidad de reunión mayor que la de los Foros.

clúster deberá asegurar que sean priorizados los intereses de los agricultores familiares. Los *clúster* servirán para identificar limitaciones y establecer prioridades para el desarrollo de las cadenas productivas respectivas, lo que servirá como orientación fundamental para las acciones del componente 1. Así, para ser apoyadas por el Programa, las iniciativas para promover el desarrollo de mercados de productos, de recursos humanos, tecnologías, y otras incluidas en el componente 1, serán aprobadas previamente en el ámbito del Foro de *clúster*. Las actividades concretas serán contratadas por la UCAR.

96. Las actividades directas con los beneficiarios y sus organizaciones incluidas en los componentes 2 y 3, las que serán canalizadas en su gran mayoría a través de PNs, serán realizadas bajo la modalidad de ejecución provincial, en las provincias participantes. Esto abarcará la identificación de organizaciones con las que trabajará el Programa, la implementación de DRPs, la búsqueda de contactos comerciales, la negociación de alianzas estratégicas comerciales y la formulación y ejecución de PNs. Las UEPs también realizarán la difusión del Programa, siguiendo la estrategia de comunicación elaborada por la UCAR.

97. Las UEPs se encargarán por medio de su equipo técnico de identificar a las organizaciones y elaborar DRPs, y en caso de organizaciones en las que el DRP identifique limitaciones muy importantes para poder ejecutar un PN, realizarán una propuesta de acciones de fortalecimiento previas, que serán específicas para superar esas limitaciones. Para realizar el fortalecimiento en las organizaciones que lo necesiten, por un lado, y para formular PNs, identificar los casos en que sea viable promover alianzas comerciales o estratégicas y realizar contactos con actores del sector empresarial, por el otro, serán contratados por las UEPs servicios técnicos idóneos para brindar apoyo. En todos los casos, las OPs serán las responsables por la ejecución de los PNs, para lo cual recibirán de la UEP la transferencia de los fondos previstos en el presupuesto de cada PN, y se encargarán de su gestión, realizando las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para cumplir con las acciones previstas en el PN. Las UEPs se encargarán de proporcionar apoyo para que las organizaciones puedan hacer una buena gestión de estos fondos y realizar las rendiciones de cuentas en tiempo y forma. Además, la UCAR y las UEPs establecerán mecanismos de control adecuados para el uso y destino de los recursos.

98. La asistencia técnica a los PNs será proporcionada empleando diferentes modalidades, de acuerdo a las características de la organización, del PN y del contexto en el que se desarrollan. En todos los casos, el mecanismo utilizado tendrá como objetivo no solamente cubrir las necesidades del PN, sino la búsqueda de sostenibilidad en el acceso a la asistencia técnica una vez finalizado el apoyo del Programa. En algunos PNs, la asistencia técnica podrá ser proporcionada por actores del sector empresarial que formen parte de la alianza productiva/comercial que se establezca, con la visión de que ese tipo de relación comercial y de acceso de la organización a asistencia técnica tengan continuidad luego de finalizada la ejecución del PN. En otros PNs, la asistencia técnica será contratada directamente por las OPs. Este será el caso particularmente de aquellas OPs que por las características de su actividad productiva y comercial y de su PN (por ej. integración vertical o asociación con otras OPs) tengan perspectivas de generar un volumen de negocios y excedentes que les permita continuar accediendo a asistencia técnica por sus propios medios. En otros PNs, podrán establecerse acuerdos específicos con instituciones gubernamentales, tales como la Secretaría de Agricultura Familiar o el INTA, que ya estén proporcionando asistencia técnica a las OPs involucradas en esos PNs, o que estén actuando en la zona y tengan condiciones de prestar un servicio acorde a las necesidades del PN. En ese caso, las OPs podrán cubrir con los recursos de los PNs los costos de viáticos, combustible y actividades técnicas (por ejemplo, ensayos en tierras de los productores) previstas en los PNs, pero no salarios de los técnicos.

99. El Programa prevé un papel importante para el sector privado empresarial. En efecto, prevé vincular a los pequeños productores con los mercados por medio de la búsqueda de contactos comerciales concretos y la negociación de alianzas entre las OPs y empresas comerciales, en todos los casos en que haya sido la estrategia seleccionada por la organización e identificada como más viable. En estos casos, se prevé que el PN elaborado sea presentado por la OP e incluya compromisos concretos de parte del actor empresarial, en particular de compra de producto y aportes al PN, tales como la provisión de capacitación, asistencia técnica, insumos u otras contribuciones. Adicionalmente, el Programa prevé promover asociaciones estratégicas entre productores familiares organizados y actores empresariales privados, contribuyendo con recursos para cofinanciar la participación de los primeros en ese tipo de sociedades mixtas.

100. **Mecanismos de participación.** El Programa prevé generar amplias oportunidades de participación de los beneficiarios. Esta participación ocurrirá a diferentes niveles.

101. En la planificación, la participación tendrá lugar de varias formas. En el caso de las actividades del componente 1, el Foro a nivel de los clústeres será un espacio participativo fundamental para identificar necesidades específicas y ayudar a definir prioridades. Para identificar estas prioridades, serán muy importantes las acciones de diagnóstico y de elaboración del Plan de Mejora Competitiva (PMC) que forma parte de la metodología aplicada por la UCAR, y que son realizados en la primera fase de trabajo en cada clúster. Los PNs, como instrumento operativo fundamental de canalización de los recursos del Programa a los beneficiarios, serán formulados por las propias OPs, con la asistencia de servicios técnicos contratados para ayudarlos en esa tarea. La formulación del PN será precedida por la elaboración de un DPR que servirá de base para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas enfrentadas por la organización. Los PNs serán refrendados por el Consejo del Clúster, en los casos en los que se encuentren operativos, y serán evaluados técnicamente y aprobados por un Comité de Evaluación provincial.

102. Las organizaciones gestionarán los fondos de sus PNs, realizando las compras y contrataciones previstas según las modalidades planteadas en los párrafos precedentes. Para ello, seleccionarán ellos mismos los proveedores de bienes y los técnicos a ser contratados para que les proporcionen las capacitaciones y asistencia técnica incluidos en el PN, con la condición de cumplir con ciertos requisitos definidos por el Programa (por ej. presentación de un número de ofertas de precios para las compras). Las organizaciones podrán realizar cambios de los técnicos contratados, en función de la evaluación que realicen de su desempeño.

103. Las organizaciones realizarán el seguimiento y la evaluación del avance de sus PNs y proporcionarán insumos al sistema de SyE del Programa. Se prevé que los PNs incluyan capacitaciones a las organizaciones para que fortalezcan sus capacidades en estas funciones.

104. El Programa prevé promover la participación de la AF en ámbitos de diálogo sobre políticas dirigidas a productos andinos en las que estén representados OPs, empresas privadas, instituciones de investigación agropecuaria y de educación superior, y el sector público (provincial y nacional). Se trabajará con ámbitos existentes, como por ejemplo la Mesa de Cultivos Andinos, y en la creación de clústers. La participación en estos ámbitos de diálogo servirá no solamente para difundir el Programa, sino también para discutir problemas e identificar acciones para resolverlos.

105. Finalmente, los PNs serán evaluados y aprobados por un Comité de Evaluación que será formado en cada provincia, cuya composición será definida en el Reglamento Operativo, incluyendo la participación de la UEP, representantes de instituciones relevantes para las cadenas priorizadas por el programa, y de organizaciones de la agricultura familiar. En los casos que exista un Consejo de Clúster, los PNs serán refrendados por el mismo previamente a su presentación al Comité de Evaluación, lo que se basará principalmente en la coherencia del PN con los objetivos y acciones previstas en el PMC respectivo.

C. Planificación, SyE, aprendizaje y gestión del conocimiento

106. El Sistema de Datos y Conocimiento (SDC) del Programa utilizará un enfoque de gestión basado en resultados, rescatando lecciones aprendidas y herramientas exitosas aplicadas en otros programas y proyectos financiados por el FIDA tanto en Argentina como en otros países. Las características metodológicas que serán utilizadas demandarán el empleo de un esquema organizativo de tipo matricial al interno de la UCAR, para lograr una gestión eficaz de las etapas comprendidas en el desarrollo e implementación de clústeres, según las diferentes cadenas emergentes y dinámicas que se identifiquen como prioritarias. Considerando este esquema, el SDC será una herramienta fundamental para retroalimentar a las diferentes áreas involucradas de la UCAR, y en particular para la toma de decisiones en tiempo y forma del Responsable Técnico del Programa.

107. El Programa contará con un especialista temático a dedicación exclusiva en cada una de las UEPs, quien actuará como interface con el Área de Control de Gestión de la UCAR, será responsable de la correcta aplicación de las herramientas desarrolladas para el SDC, de la calidad y el mantenimiento de la información en el sistema de gestión computarizado y en otras bases de datos utilizadas para fines de SyE. Asimismo, se asegurará de mantener la participación directa de las OPs

beneficiarios en el SDC, mediante el uso de herramientas que vayan más allá de su autoevaluación, permitiendo que las OPs cuenten con información acerca de su desarrollo organizacional.

108. Actualmente, la UCAR cuenta con el Sistema Integral e Integrado de Gestión (SIIG) que permite generar información sobre el avance físico de los programas. La misma se complementa con la información financiera provista por el sistema UEPEX elaborado por la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON). El SIIG ofrece la posibilidad de ingresar información, tanto a nivel de las UEPs como a nivel central, para llevar a cabo el monitoreo durante todo el ciclo del Programa. Para fines de SyE, se desarrollará un módulo específico, haciendo énfasis tanto en la metodología de operación empleada así como en el diseño y puesta en producción de informes e indicadores generados de manera automática por el sistema, accesibles a las diferentes áreas de la UCAR y las UEPs.

109. **Planificación.** La planificación se basará en los objetivos y las metas (en términos de efectos, productos e impactos) definidas en este documento de diseño del Programa. A nivel **estratégico**, se promoverá la participación de las provincias para priorizar las cadenas de valor identificadas, en línea con las estrategias provinciales. Una vez seleccionadas, se formularán los PMCs a nivel de cada *clúster*, la ejecución de los cuales incluirá acciones de carácter sistémico y PNs priorizados según su impacto en la mejora competitiva de la cadena.

110. A nivel **operativo**, el Plan Operativo Anual (POA) estará conformado por actividades dirigidas hacia el desarrollo de mercados incluyentes contenidas en el componente 1 y que en su gran mayoría serán responsabilidad de la UCAR, además de los PNs que hayan sido elaborados por las OPs, priorizados y aprobados por los Consejos del *clúster* respectivo o las instancias de validación social provinciales (en caso de no existir el *clúster*). De esta forma, la elaboración de los POAs tendrá un carácter ampliamente participativo y mayormente descentralizado en las provincias, que en su conjunto resultará en el POA general del Programa. El POA constituye la principal herramienta de gestión para la planificación, dado que definirá el monto a asignarse a partir de las metas físicas definidas para cada Provincia, donde las UEPs jugarán un papel importante en la estrategia operativa. El POA del Programa será presentado anualmente para la no objeción del FIDA.

111. **Seguimiento.** Considerando las características metodológicas que serán aplicadas para la operación del Programa, el seguimiento tendrá un carácter permanente y será una herramienta de gestión y aprendizaje de mucha relevancia para todas las áreas involucradas de la UCAR. Además, será participativo y se basará en la información proporcionada por las OPs y los mismos productores. Deberá brindar información oportuna y confiable sobre el cumplimiento de las actividades programadas y productos definidos en el POA, los logros obtenidos y la utilización de los recursos financieros. Para este fin, el Área de Control de Gestión empleará herramientas que ya hayan sido implementadas en las provincias, como el caso del *Informe trimestral de situación* del PRODERI. Complementariamente y con el apoyo de las demás áreas temáticas de la UCAR, se diseñarán otras herramientas y formularios cuantitativos y cualitativos sencillos que permitan recopilar, procesar y analizar la información y en particular alimentar el SIIG. A través del sistema computarizado, las provincias tendrán la posibilidad de actualizar los avances en términos de actividades implementadas (relativos al POA) y proporcionarán las informaciones de seguimiento de y a las OPs. El desarrollo del módulo para el Programa en el SIIG deberá ser realizado antes de la puesta en marcha del Programa, para su entrada en producción con la efectividad del mismo. Los responsables de las funciones de SyE en las UEPs recibirán capacitación específica en SyE así como en gestión de bases de datos.

112. **Hoja básica de seguimiento.** Para acelerar y simplificar el proceso de análisis de la información y coadyuvar a la gestión por resultados, el subsistema de SyE contará con el apoyo de una hoja de seguimiento básica que permite comparar objetivos globales y anuales, planificados y alcanzados a nivel de productos, resultados (por componente) e impacto, incluyendo algunas informaciones financieras relevantes para la gestión (véase anexo del Apéndice 11).

113. **Evaluación.** Se llevará a cabo una encuesta de línea de base a inicios y una encuesta de impacto a finales del Programa. Para tal efecto, se relevará la información aplicando una *Ficha Familiar* a los integrantes de las OPs que ejecuten PNs. En caso que la organización cuente con menos de 20 familias integrantes, dicha Ficha se aplicará a la totalidad de los miembros, de superarse ese número, se relevarán al menos 20 Fichas. Los datos e información relevados hasta el tercer año del Programa permitirán construir los valores iniciales de los indicadores. Las preguntas de

la ficha familiar integrarán la encuesta de impacto RIMS del FIDA y otras preguntas relevantes para evaluar el impacto del Programa. La UCAR se encargará de la realización del informe del Estudio de Base aplicando un contenido mínimo de los aspectos a considerarse en el informe, el mismo que requerirá la satisfacción del FIDA. Para la evaluación final, que hará parte del Informe de Terminación del Programa, el estudio de resultados e impacto tomará una muestra de la información relevada con la *Ficha Familiar* durante el último año de ejecución del Programa.

114. La UCAR y el FIDA programarán la realización de una Revisión de Medio Término (RMT), que se realizará en base a un estudio estableciendo los progresos y especialmente los primeros avances en términos de indicadores de efecto, con información relevada nivel de cada una de las Provincias participantes. Como en el caso anterior, los temas principales a abordar en el documento deberán contar con la satisfacción del FIDA. La RMT servirá para ajustar la orientación del Programa.

115. **Diagnóstico de las OPs.** Como parte del esquema de SyE, se llevará a cabo un diagnóstico/caracterización de las OP participantes en el Programa, con la finalidad de evaluar los efectos de las diferentes actividades en términos de su fortalecimiento. Para este fin, se trabajará con una herramienta adoptada por la UCAR, que permitirá establecer el grado de las fortalezas de cada una de las OP en cuanto a aspectos organizativos, productivos, comerciales, y financieros. De esta forma, tanto las OP como las UEPs tendrán una visión clara de: (i) las necesidades individuales de fortalecimiento institucional de cada OP; y (ii) el avance institucional de las mismas. Dicho diagnóstico será realizado previo a elaboración del PN y aplicado posteriormente a la finalización del mismo, es este caso a fines evaluativos. También podrá aplicarse con la periodicidad que se determine necesaria para lograr los objetivos fijados.

116. **Aprendizaje y gestión del conocimiento.** El Programa contará con actividades específicas y continuas de aprendizaje y gestión del conocimiento. La promoción de aprendizaje se hará a nivel organizacional, de *clústeres*, provincial y nacional, con un enfoque de desarrollo comercial. Será crucial intercambiar informaciones y experiencias con iniciativas similares en otros países andinos, especialmente Bolivia y Perú, así como promover intercambios de experiencias entre las mismas OPs del Programa.

117. Dado el carácter innovador y su enfoque en cadenas de valor, se realizarán estudios temáticos específicos. Consistirán en: i) evaluaciones de los mecanismos de ejecución (tratamiento) focalizadas en los efectos, cambios producidos (o no) por el Programa; ii) evaluaciones de la inclusión (y de sus mecanismos) de los pequeños productores a la cadenas de valor priorizadas (al menos un estudio por cadena); y iii) sistematizaciones de experiencias.

118. Finalmente, la UCAR desarrollará una estrategia de comunicación externa e interna, que implicará entre otras actividades la generación de información y el intercambio de experiencias entre UEPs. Para apoyar la incorporación de las experiencias generadas en la evolución de las políticas públicas, se buscará la coordinación con el programa regional FIDA MERCOSUR, que dispone de las capacidades y una red de contactos para una diseminación regional.

D. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones

119. Las responsabilidades financieras específicas de la UCAR contemplarán: i) incluir en su presupuesto anual a los requerimientos de recursos del Programa y tramitar su aprobación ante el MECON; ii) ejecutar de acuerdo a los términos del Convenio de Financiamiento, las directrices del FIDA, las normas nacionales, el diseño del Programa y el ROP, que incluye las adquisiciones y contrataciones; iii) realizar las funciones de desembolso, que incluye manejar la contabilidad del Programa y contratar auditores aceptables para el FIDA, o coordinar con la Auditoría General de la Nación (AGN) para auditar las cuentas del Programa, de acuerdo con términos de referencia aprobados por el FIDA; y iv) fortalecer institucionalmente las UEPs para sus funciones financieras.

120. Las Áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad, de Adquisiciones y Contrataciones, y de Gestión de Recursos Humanos de la UCAR, que se encargan de todos los programas y proyectos implementados por la UCAR, serán también las responsables de la ejecución del PROCANOR en sus áreas de intervención.

121. El ROP establecerá expresamente las siguientes responsabilidades: i) Planificación y coordinación de las actividades previstas para el fortalecimiento de capacidades de las UEPs; ii) Capacitación del personal de las UEPs responsable a su vez de la capacitación y asistencia a las

OPs (planificación, gestión administrativa y financiera y de adquisiciones y contrataciones); iii) Asistencia a las UEPs en la definición de sus circuitos y procedimientos administrativos, así como también de la coordinación de los mismos con los preexistentes en las estructuras de las provincias para agilizar los tiempos de ejecución; iv) Producción de material de apoyo para las capacitaciones a OPs (instructivos; ejercicios prácticos; etc.), cuyos contenidos se encuentren acordados con las áreas y unidades específicas de UCAR (por ejemplo: Adquisiciones y Contrataciones; Desembolsos, Convenios y Subejecutores, etc.); y v) Revisión de las rendiciones de gastos de las OPs. Adicionalmente, a efectos de procurar y fortalecer la sinergia entre las distintas áreas, focalizar y dar un seguimiento integral de los asuntos fiduciarios, el FIDA recomienda la asignación de un responsable fiduciario.

122. El Presupuesto empieza con insumos de los equipos técnicos a nivel provincial. La Unidad de Presupuesto y POA de la UCAR consolida y maneja el presupuesto, el cual queda registrado en el sistema integrado de presupuestos y contabilidad del Gobierno de la Nación (SIDIF-SLU, Sistema Integrado de Información Financiera) a través del sistema UEPEX y sujeto a control durante el proceso de ejecución presupuestaria. El UEPEX integra las funciones de presupuesto, contabilidad y tesorería y también está vinculado con la gestión de la deuda (SIGADE). La Secretaría de Hacienda del MECON administra tanto el UEPEX como el SIDIF, a través del cual se controla y consolida la ejecución presupuestaria, y está descentralizada en unidades de gasto. La UCAR asegurará la creación y mantenimiento de líneas presupuestarias en su presupuesto anual para la implementación del Programa. Ya se han realizado las provisiones y se ha incluido al Programa en la planificación plurianual de modo tal que cuente con partidas presupuestarias para su ejecución a partir del Ejercicio 2016.

123. Desembolsos y Flujo de Fondos. Los recursos del préstamo y de la donación del FIDA serán desembolsados en Euros (EUR). En todos los casos, se utilizará el método de los adelantos. Se depositarán en dos Cuentas Designadas en EUR que se abrirán en el Banco Central. Los fondos serán desembolsados desde las Cuentas Designadas a una Cuenta Bancaria Operativa con denominación en EUR y desde allí a una Cuenta Bancaria Operativa con denominación en pesos argentinos (ARS), que serán abiertas y administradas por la UCAR y funcionarán de acuerdo a los mecanismos establecidos en el país, en coordinación con el FIDA. Adicionalmente, cada UEP abrirá una Cuenta Operativa Provincial en ARS para los fondos de cada préstamo, y desde estas cuentas realizará pagos a proveedores y transferencias a las OPs.

124. Condiciones previas para el retiro de fondos. La no objeción del FIDA al POA y PAC para los primeros 18 meses de ejecución constituye una condición previa al primer desembolso de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA. Las condiciones adicionales previas para el retiro de fondos serán: (i) apertura de las Cuentas Designadas y operativas; (ii) nombramiento del Responsable Técnico del Programa; (iii) aprobación del borrador del ROP por el FIDA; y (iv) habilitación del sistema UEPEX para el Programa en la UCAR.

125. El Sistema Contable del Programa será el que cuenta el Gobierno de la Nación, UEPEX, especialmente diseñado para la ejecución de operaciones financiadas con fondos multilaterales, cumple con los requisitos exigidos internacionalmente, incluyendo el FIDA. El UEPEX proporciona un marco de control interno ex ante, y se encuentra integrado y alineado con el proceso de ejecución del presupuesto nacional. Es de uso obligatorio para las operaciones financiadas multilateralmente a nivel federal. La UCAR consolidará estados contables anuales del Programa de acuerdo con las normas de contabilidad para el sector público de la Argentina, que son globales y coherentes con las normas públicas internacionales. El UEPEX se encuentra implementado en todas las UEPs y desde allí se realizan los registros relativos a la ejecución local.

126. Registros Contables. La UCAR llevará los registros contables sobre las actividades del Programa y preparará Estados Financieros Anuales e Informes Financieros Interinos, en forma trimestral, como sigue: a) Fuente y uso de fondos: fuente y uso de fondos, en forma acumulativa (usos por categoría), uso de fondos por componente y balance de efectivo inicial y final; b) Progreso físico: presupuesto asignado y ejecución financiera en comparación con el progreso tangible y los resultados logrados; c) Estado de conciliación bancaria para las Cuentas Designadas; d) Estimación de los flujos de caja; y e) Seguimiento de las recomendaciones de los auditores. Anualmente, la UCAR presentará los Estados Financieros Anuales al FIDA.

127. Se acordaron los Métodos de Adquisiciones y las necesidades de revisión previa por el FIDA a utilizar en la ejecución del Programa. Los detalles se encuentran en el Apéndice 13. En algunos casos, deberán contar con la no objeción ex ante por parte del FIDA y también de la UCAR.

128. Adquisiciones con la Participación de la Comunidad. Las adquisiciones de equipamientos e infraestructura en el marco de los PNs serán realizadas por las organizaciones, como es habitual en los programas financiados por el FIDA. Para una organización sin personería jurídica, se aplicarán los procedimientos ya utilizados por los programas financiados por el FIDA en Argentina de realizar compras y pagos a través de una cuenta operada conjuntamente por tres de los beneficiarios del grupo y que actúan en representación de éste. Esto implica: i) la participación de las organizaciones mediante sus representantes y delegados; ii) la utilización del conocimiento local para optimizar los recursos existentes. Se fundamenta en las modalidades de transferencia directa del Programa a las organizaciones. Los documentos que sustenten los gastos correspondientes quedarán en poder de las organizaciones, remitiendo copias certificadas de los mismos en las rendiciones de fondos que presenten a las UEPs para su control y aprobación. A través de tales mecanismos, el Programa buscará siempre el fomento del sentido de apropiación y la sostenibilidad de las actividades cofinanciadas, manteniendo el equilibrio general entre riesgos y ventajas.

129. La preparación del Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC), que es parte integral del POA, comienza en la coordinación técnica del programa, en base a las necesidades identificadas al elaborarse el POA. Para las actividades del Programa que sean responsabilidad de las UEPs, cada una de ellas preparará su propuesta de POA y PAC, los que serán luego remitidos a la Unidad de Desarrollo Productivo del Área de Gestión de Programas y Proyectos de la UCAR, la que seguirá los procedimientos respectivos para lograr la consolidación anual del Programa. Todas las contrataciones y adquisiciones del Programa serán visibles en el PAC y pasarán por el Área de Adquisiciones y Contrataciones para su conocimiento, revisión y eventual ejecución de acuerdo con las condiciones previstas en el Apéndice 13. Se prevé brindar una mayor apertura a la competencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones previstos promoviendo la utilización de los portales de información digital de la UCAR y las UEPs para publicar los PACs de cada Programa/Jurisdicción.

130. Auditoría Interna. La UCAR está sujeta a la auditoría interna de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), que es el organismo del Gobierno de la Nación que realiza auditorías internas en jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional. La SIGEN supervisa y coordina las acciones de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de todos los organismos, aprueba sus planes de auditoría y lleva a cabo investigaciones y auditorías independientes. Si fuese necesario, se revisarán durante las misiones de supervisión los informes de auditoría interna sobre el desempeño del Programa.

131. Control Interno. La UCAR cuenta con la Unidad de Staff de Control Interno, responsable por el análisis de la eficiencia de ejecución y supervisión de los Programas y Proyectos cofinanciados con recursos externos, y por la verificación de la eficacia de gestión, ejecución y supervisión. La Unidad también colabora con las entidades y agentes auditados en la resolución de las falencias y problemas que se hayan detectados, efectuando las correspondientes recomendaciones. Dicho compromiso se extiende también a la colaboración que requieran las Auditorías Externas que se llevan a cabo.

132. La Unidad de Control Interno, en el marco de una planificación anual de visitas a las UEPs del Programa, será la encargada de la verificación de las rendiciones de cuenta de las organizaciones en las mismas. El trabajo de revisión será realizado por muestras y en casos en los que se considere necesario podrán realizarse también visitas de revisión a las OPs.

133. Arreglos de Auditoría Externa. Los estados financieros anuales del Programa se auditarán por un auditor aceptable para el FIDA o por la Auditoría General de la Nación (AGN), siempre que ésta pueda cumplir con los plazos y TdR requeridos por el FIDA. El informe de auditoría se presentará al FIDA dentro de los seis meses después de finalizado cada Ejercicio Fiscal. Las auditorías anuales abarcarían todos los gastos informados en los estados financieros del Programa. A los fines de la auditoría, el Ejercicio Económico coincidirá con un año calendario.

134. Administración de los contratos. Cada unidad es responsable de administrar los contratos firmados por la misma, tanto la UCAR como las UEPs y las organizaciones. Esto incluye seguimiento a las obligaciones de ambas partes contractuales, lo que implica delegar las tareas técnicas a las unidades correspondientes, junto con acceso a la documentación. Se mantendrá un registro de contratos en cada UEP y un registro general en la UCAR.

E. Supervisión

135. El Programa será supervisado directamente por el FIDA, conforme a su política de supervisión y apoyo a la implementación. El principal objetivo de la supervisión será evaluar y acompañar el avance de la implementación del Programa para que logre su objetivo de desarrollo. Para ello, las misiones de supervisión acordarán ajustes para resolver obstáculos que puedan ocurrir en la implementación y mejorar el desempeño del Programa. Al mismo tiempo, se asegurará el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiamiento, con particular atención a los temas de aporte local, adquisiciones y contrataciones, desembolsos y uso de los fondos. El apoyo a la implementación se concentrará en asistir al Programa en cuestiones específicas que pudieran precisar ser corregidas para alcanzar los resultados propuestos.

136. El Programa será supervisado conjuntamente con las otras operaciones que se encuentran en ejecución en Argentina (PRODERI y PRODEAR), realizándose dos misiones al año. De acuerdo a la metodología acordada entre el FIDA y la UCAR, desde octubre de 2012 la supervisión se realiza sobre todos los programas pero se concentra en uno de ellos, realizándose un taller de dos días en el que participan las UEPs de todos los programas, así como los Responsables Técnicos de los programas y técnicos de diferentes áreas de la UCAR. En el mismo se realizan presentaciones de los programas y la misión mantiene reuniones con las diferentes UEPs. Además, se realizan en cada taller sesiones de discusión sobre un determinado tema relevante, como por ejemplo los instrumentos de servicios financieros empleados, o los enfoques de comercialización y mercados. En forma previa a cada una de las misiones se realizan también visitas fiduciarias a dos o tres UEPs para la revisión ex post de adquisiciones y desembolsos y acciones de apoyo a la implementación específicas de cada UEP en cuestiones fiduciarias. El seguimiento de estas visitas se realiza durante las reuniones bilaterales de los talleres de misión y también durante el trimestre posterior a la visita. La metodología va experimentando ajustes para mejorar la dinámica de las discusiones y mejorar la calidad de la información proporcionada a la misión.

137. En las tareas de supervisión, será importante tomar en cuenta el carácter innovador del Programa en el contexto de Argentina y las características de las cadenas de valor priorizadas, entre ellas las carencias de información, de tecnologías adecuadas, de productos financieros y de otros instrumentos relevantes del desarrollo agrícola y rural disponibles para los productores primarios en estas cadenas. Por estas razones, deberá adoptarse un enfoque que evalúe la posibilidad del Programa de implementar mecanismos innovadores, incluso que puedan no estar previstos en el diseño.

138. El cronograma preliminar de las misiones de supervisión incluye una primera misión durante la primera mitad del primer año del Programa para examinar el avance en la contratación de personal, la implementación de estudios sobre cadenas de valor seleccionadas, la difusión del Programa en las provincias y la negociación de convenios de ejecución con las provincias participantes. Una segunda misión al año del Programa verificará que se hayan realizado avances rápidos en la firma de convenios con las provincias, prestará una atención más intensiva a la organización del Programa en las mismas, y a las actividades de campo realizadas por las UEPs. Esto incluye la identificación de los beneficiarios y la focalización, la preparación de TdR y contratación de actores que se encargan de las acciones de diagnóstico participativo, fortalecimiento organizativo, búsqueda de contactos comerciales, negociación de alianzas con empresas comerciales y formulación de los PNs, y el funcionamiento de estas actividades. También se prestará especial atención a los avances en la creación de los diferentes clústeres previstos para identificar y priorizar las inversiones del componente 1. Además, se examinará el avance en la ejecución física y financiera, los POAs provinciales y global del Programa, incluyendo los PACs. En las misiones subsiguientes, se comenzará a prestar una fuerte atención a la calidad de los PNs elaborados y de los servicios de asistencia técnica y capacitación proporcionados a las organizaciones y a los productores individuales, así como a las capacidades de las organizaciones para llevar una relación con las empresas comerciales en condiciones ventajosas, además de sus capacidades de gestionar los fondos en la ejecución de sus PNs.

F. Determinación y mitigación del riesgo

139. Los principales riesgos que precisan ser considerados son los siguientes:

- i) Riesgos políticos e institucionales. Estos se relacionan con la posibilidad de cambios en las políticas a partir de las próximas elecciones nacionales que tendrán lugar en octubre de 2015, es decir en el primer año del Programa. No obstante, se estima que las propuestas del Programa son coherentes con definiciones de las políticas públicas que difícilmente se modifiquen sustancialmente, como la importancia de promover el desarrollo de la AF, de reducir la pobreza rural en las provincias del Norte Grande, de fortalecer el acceso de los productores familiares a servicios financieros y asistencia técnica, y de promover el fortalecimiento de las OPs. Estos riesgos pueden ser minimizados por medio del diálogo entre el GdA y el FIDA.
- ii) Riesgos de permanencia de la Agencia de Implementación. Los cambios político-institucionales que pudieran ocurrir podrían afectar a la UCAR debido a la ausencia de una institucionalidad permanente, lo que en un escenario extremo podría dar lugar a la necesidad de renegociar el marco institucional del Programa, lo que conllevaría atrasos en la ejecución. Este riesgo puede ser minimizado por el diálogo entre el FIDA y el GdA, así como por medio de esfuerzos conjuntos con otras agencias internacionales (en particular el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial) para apoyar la búsqueda de una institucionalización de la UCAR.
- iii) Riesgos del proceso de adhesión de las provincias al Programa. La lentitud del proceso de adhesión ha afectado a todos los programas financiados por el FIDA en Argentina. En el caso del PRODERI, el problema se ha atacado por la vía de evitar que las provincias se adhieran bajo la modalidad que implica endeudamiento de su parte, lo que requiere varios pasos adicionales. Sin embargo, el proceso de selección de provincias y asignación de montos frena la adhesión a este programa. Se propone reducir estos riesgos con las siguientes medidas: i) mediante la participación de las provincias en el diseño del Programa y la buena difusión del mismo a nivel de las provincias al inicio de la ejecución; ii) mediante el apoyo de la UCAR para acelerar los procesos burocráticos, aplicando las enseñanzas obtenidas de la experiencia en la materia con los anteriores programas del FIDA; y iii) mediante el apoyo directo del FIDA, por ejemplo por medio de la supervisión.
- iv) Riesgos relacionados con falta de interés del sector privado empresarial. El sector privado empresarial podría demostrar desinterés en participar en los diferentes tipos de asociaciones con las OPs familiares que promoverá el Programa. Estos riesgos se minimizarán por medio de una estrategia de difusión del Programa por la UCAR y las UEPs que llegue también al sector privado empresarial y la participación de las empresas relevantes en los clústeres.
- v) Riesgos económicos. Reducciones en la demanda de los productos en las cadenas de valor priorizadas por el Programa podrían afectar la viabilidad de los PNs. Este riesgo se considera relativamente bajo por varias razones. En primer lugar, los productos de la mayoría de las cadenas priorizadas por el Programa tiene como destino la exportación. En estos casos, la demanda y los precios han mostrado un dinamismo importante, aun en períodos en los que todavía se sienten efectos de la crisis financiera internacional. En los productos orientados al mercado interno, la mayoría ocupan nichos de mercado en que los consumidores poseen ingresos medios y altos. Adicionalmente, los PNs pueden verse afectados negativamente por un contexto de alta inflación, lo que podría aumentar los costos de las inversiones y servicios previstos en cada PN. Esto será minimizado poniendo un énfasis en la calidad del diseño y la implementación de los PNs, especialmente en cuanto a presupuestos y cronogramas de implementación realistas, asistencia a las OPs para que logren una efectiva implementación de las adquisiciones en los tiempos previstos, e incluyendo recursos de contingencia en el presupuesto para enfrentar posibles subas de precios.
- vi) Riesgos productivos y tecnológicos. Los volúmenes de producción podrían verse afectados negativamente por la falta de disponibilidad de semillas certificadas o paquetes tecnológicos adecuados a las condiciones locales. Para ello, el Programa prevé la posibilidad de emplear fondos para financiar investigación adaptativa.
- vii) Riesgos climáticos pueden afectar los volúmenes de producción y la calidad de los productos. Para minimizarlos, el Programa prevé apoyar el desarrollo de sistemas de seguros agrícolas, así como investigación adaptativa para identificar tecnologías adecuadas a las condiciones locales.

Asimismo, el Programa prevé el financiamiento de infraestructura de riego en el marco de los PNs, lo que reduciría los efectos del cambio climático en el área del Programa, que se caracteriza por muy bajos niveles pluviométricos.

IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad

A. Costo del Programa

140. El costo total del Programa (véase el Apéndice 14) asciende a USD 38,9 millones, de los cuales USD 36,1 millones son el costo base (92,8% del costo total), y USD 2,8 millones son contingencias físicas y de precios (7,2 % del costo total). Como se evidencia en las tablas a continuación, el componente con mayor asignación presupuestaria es el componente 2 (Fortalecimiento de las organizaciones), con un costo base de USD 17,2 millones equivalente al 48% del costo total del Programa, seguido del componente 3 (Desarrollo productivo) con un costo base de USD 7,7 millones (21% del costo total) y del componente 1 (Desarrollo de mercados incluyentes) con un costo de USD 7,2 millones equivalentes al 20% del costo total del proyecto. El componente 4 (Gestión y administración del Programa) cuenta con un costo de USD 4,0 millones (11% del total).

Cuadro 1: Costo por Categoría de Gasto y Componente (USD '000)

	Comp.1: Desarrollo de Mercados Incluyentes	Comp.2: Fortalecimiento de las Organizaciones	Comp.3: Desarrollo Productivo	Comp.4: Gestión del Programa	Total
1. Capitalización de organizaciones de productores (donaciones)	-	16 971	8 411	-	25 382
2a. Bienes, servicios e insumos para beneficiarios	3 402	-	-	-	3 402
2b. Bienes, servicios e insumos para fortalecer a UEs nacionales y provinciales	-	-	-	486	486
3. Asistencia técnica (consultorías)	1 193	1 406	-	206	2 804
4. Capacitación	1 423	-	-	-	1 423
5. Crédito y fondos de garantía	758	-	-	-	758
6. Salarios	512	-	-	3 213	3 726
7. Gastos operativos	388	-	-	505	893
Costo total del Programa	7 676	18 376	8 411	4 409	38 873

B. Financiación del Programa

141. El Programa será financiado por:

- Gobierno de la República Argentina. Aportará un monto total de USD 11,38 millones (29% del costo total), siendo su aporte más importante los USD 5,74 millones en la categoría 1 de donaciones y subvenciones para co-financiar apoyo a los PNs de las asociaciones. El Gobierno Argentino aportará el 100% de los gastos operativos y los salarios del personal necesario para la correcta gestión y ejecución de las actividades para lo que asignará USD 4,62 millones. El resto del aporte se destinará a co-financiar las categorías de bienes, servicios e insumos y consultorías.
- Préstamo FIDA. El préstamo de USD 24,00 millones (62% del costo total) se destina a financiar una proporción de todos los componentes. La mayor asignación de USD 11,44 millones corresponde al componente 2 (Fortalecimiento de las organizaciones). Las categorías con mayor asignación de recursos del préstamo son: (i) Capitalización de organizaciones de productores (donaciones), con USD 16,48 millones; (ii) Asistencia técnica (consultorías) con USD 1,85 millones; y (iii) Capacitación (USD 1,42 millones).
- Donación FIDA. La donación de USD 328.000 (0,8% del costo total) financiará estudios, especialmente sobre cadenas de valor y sistematizaciones de experiencias como parte de las actividades de gestión del conocimiento.
- Beneficiarios. El aporte de las familias de beneficiarios de USD 3,16 millones (8,1% del costo total), principalmente en especie, permitirá completar las exigencias de inversiones en activos físicos intraprediales y comunitarias. Por lo tanto, se encuentra toda en la categoría 1.

Cuadro 2: Financiamiento por Componente (USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA		Gobierno de Argentina		Beneficiarios		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Desarrollo de Mercados Incluyentes	5 947	78	186	2	1 543	20	-	-	7 676	20
2. Fortalecimiento de las Organizaciones	11 441	62	-	-	4 627	25	2 308	13	18 376	47
3. Desarrollo Productivo	6 160	73	-	-	1 398	17	853	10	8 411	22
4. Gestión del Programa	452	10	142	3	3 815	87	-	-	4 409	11
Costo total del Programa	24 000	62	328	1	11 383	29	3 161	8	38 873	100

Cuadro 3: Financiamiento por Categoría de Gasto (USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA		Gobierno de Argentina		Beneficiarios		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Capitalización de organizaciones de productores (donaciones)	16 477	65	-	-	5 744	23	3 161	13	25 382	65
2a. Bienes, servicios e insumos para beneficiarios	3 108	91	-	-	294	9	-	-	3 402	9
2b. Bienes, servicios e insumos para fortalecer a UEs nacionales y provinciales	388	80	-	-	97	20	-	-	486	1
3. Asistencia técnica (consultorías)	1 846	66	328	12	629	22	-	-	2 804	7
4. Capacitación	1 423	100	-	-	-	-	-	-	1 423	4
5. Crédito y fondos de garantía	758	100	-	-	-	-	-	-	758	2
6. Salarios	-	-	-	-	3 726	100	-	-	3 726	10
7. Gastos operativos	-	-	-	-	893	100	-	-	893	2
Costo total del Programa	24 000	62	328	1	11 383	29	3 161	8	38 873	100

C. Resumen de los beneficios y análisis económico

142. **Beneficios socioeconómicos.** Los beneficios previstos por el Programa son el aumento del ingreso y del empleo en la producción familiar como resultado de su inserción en las cadenas de valor. Los indicadores utilizados para establecer la factibilidad de la propuesta productiva son: i) el beneficio (margen bruto), ii) el ingreso neto familiar (beneficio + valor de la mano de obra familiar); iii) el empleo (en la finca y fuera de ella); iv) la tasa interna de retorno financiera (TIRf); y v) el valor actualizado de los beneficios netos incrementales (VANf) respecto de la situación sin Programa, calculados con precios de mercado.

143. El período para el cálculo de la TIRf y el VANf es de 20 años y la tasa de descuento adoptada es de 10% anual, equivalente al costo estimado de oportunidad del capital. El tipo de cambio adoptado fue USD 1,00 = ARS 9,20.

144. **Factibilidad Financiera de los Sistemas de Producción Familiar.** Para estimar los beneficios del Programa, se calcularon indicadores socioeconómicos y de factibilidad financiera de siete modelos de sistemas agropecuarios familiares, los que se concentran en el desarrollo de productos pertenecientes a cadenas definidas como dinámicas, por la evolución de la demanda y precios a nivel local e internacional, y emergentes (con la sola excepción de las hortalizas) por su desarrollo incipiente en Argentina. Se incluye allí un modelo de producción de quínoa en rotación con pimiento para pimentón (modelo 1), un modelo de producción de chí y quínoa en rotación con tabaco (modelo 2), un modelo de intensificación en la producción de quínoa y agregado de valor (modelo 3), un modelo de producción de papa andina (modelo 4), un modelo de cría de llamas para producción de fibra y carne (modelo 6) y un modelo de engorde de llamas (modelo 7). Se completa con la presentación de un modelo de producción hortícola (modelo 5).

145. Los indicadores de desempeño de los modelos se presentan con detalle en el Apéndice 15. El beneficio neto por familia de todos los modelos aumenta con la implementación del Programa y oscilan entre un incremento del 23% (horticultura) y un 200% (papa andina), con un promedio de incremento del 49% en todos los modelos. El indicador socioeconómico de mayor relevancia para evaluar el resultado del Programa es el ingreso neto familiar, que aumenta en promedio un 32% en todos los modelos.

Cuadro 4: Indicadores Socioeconómicos de los Modelos Agropecuarios

Modelos	Beneficio neto (miles \$Ars)			Ingreso neto familiar (miles \$Ars)			Empleo (días)			TIRf	VANf (\$Ars 000)
	SP	CP	Dif	SP	CP	Dif	SP	CP	dif	%	7%
M1 Quinoa Pimiento	1.540,0	2.513,4	973,4	4.000,0	1.689,3	2.310,7	100	100	0	40%	\$1.106,4
M2 Quinoa Chía Tabaco	5.308,0	5.921,0	613,0	20.000,0	35.325,0	15.325,0	50	50	0	22%	\$41.896,0
M3 Quinoa Intensiva	311,0	2.722,9	2.411,9	6.510,0	1.650,6	4.859,4	100	100	0	32%	\$3.020,0
M4 Papa Andina	118,0	3.484,0	3.366,0	20.600,0	9.600,0	11.000,0	7	33	26	35%	\$6.479,3
M5 Horticultura	525,0	5.821,4	5.296,4	30.500,0	62.427,2	31.927,2	100	100	0	15%	\$947,3
M6 Cría Llamas	427,3	2.814,4	2.387,1	1.704,5	4.533,5	2.829,0	7	4	3	56%	\$2.213,9
M7 Engorde Llamas	463,7	3.109,9	2.646,2	7.382,1	0.988,0	6.394,1	4	6	2	30%	\$442,1

146. Las TIRf oscilan entre 15% y 56%. El VANf resulta positivo en todos los casos, y varía entre ARS 442.100 (engorde de llamas) y ARS 41,9 millones (quinoa y chía en rotación del tabaco).

147. **Factibilidad económica.** Los indicadores utilizados para evaluar la factibilidad económica del Programa son la Tasa interna de retorno económica (TIRe), el Valor actualizado neto económico (VANE), y la Relación Beneficio/Costo (B/C) de los beneficios netos incrementales debidos a las acciones del Programa, calculados con precios económicos.

Cuadro 5: Incorporación de Familias Agropecuarias al Programa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Quinoa Pimiento	100	160	180	40	20	500
Quinoa Chía Tabaco	120	340	400	120	20	1000
Quinoa Intensiva	50	130	200	100	20	500
Papa Andina	40	160	240	120	40	600
Horticultura	400	750	950	400	200	2700
Cría Llamas	170	300	430	200	100	1200
Engorde Llamas	50	120	180	200	50	600
Total	930	1960	2580	1180	450	7100

148. La evaluación económica se realizó estimando el flujo de beneficios netos incrementales a partir de: a) los beneficios anuales de la producción agrícola y ganadera de los modelos; b) las inversiones y los costos anuales de producción de esos rubros; y c) los costos del Programa, deducidos los aportes realizados a cada modelo, las contingencias y los impuestos. La estimación de los beneficios económicos consideró los precios económicos de los productos. Dichos precios se calcularon deduciendo el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de los precios de mercado. Los indicadores económicos se calcularon para un período de 20 años y con una tasa de descuento de 10%⁵.

149. Los resultados del análisis (véase el Apéndice 15) demuestran que el Programa es económicamente factible, además de una buena inversión para el Gobierno de la República Argentina: El TIRe es de 22,6%, el VANE del beneficio neto incremental es de ARS 334 millones y la Relación B/C es de 3,89.

150. Estos indicadores también suministran al Gobierno de la República Argentina los valores de referencia necesarios para comparar la inversión en el Programa con otras inversiones. Cabe agregar que esta evaluación económica no consideró beneficios intangibles o de compleja medición, como algunos beneficios sociales o la equidad de género.

151. **Análisis de Sensibilidad.** Las pruebas de sensibilidad se estimaron sobre la base de los posibles riesgos que podría enfrentar el programa. En principio se consideró la posibilidad que se produzcan reducciones en la demanda de los productos en las cadenas de valor priorizadas que podrían afectar la viabilidad de los PNs, o riesgos climáticos que pudieran afectar la producción provocando una reducción de los beneficios.

152. Luego se consideró la posibilidad de aumento en los costos provocado por el contexto inflacionario o por la falta de algún insumo crítico, por ejemplo semillas. Finalmente, atendiendo a los

⁵ Tasa de referencia del FIDA para los préstamos en condiciones Ordinarias.

años de ejecución del Programa, se consideró la posibilidad de cambios en la dirección política, así como cambios políticos institucionales que afectarían a la agencia de implementación o, incluso, cierto retraso en la incorporación de las provincias sujeto a estos mismos factores. Todo esto resultaría posiblemente en retrasos en la implementación del Programa.

Cuadro 6: Resultados del Análisis de Sensibilidad

	Costo Base (10%)	Disminución de beneficios		Aumento Costos		Retraso de Beneficios	
		-10%	-20%	+10%	+20%	1 año	2 años
TIR	22,6%	21,9%	21,1%	22,6%	21,9%	20,3%	18,7%

153. Atendiendo a los factores antes mencionados, las pruebas de sensibilidad muestran que los indicadores de factibilidad económica son poco sensibles a la reducción de los beneficios, al aumento de los costos, y a los atrasos en el logro de los beneficios, lo que demuestra la robustez del Programa tal como se muestra en el Apéndice 15.

D. Sostenibilidad

154. Los efectos sociales y económicos del Programa sobre los productores familiares tienen buenas perspectivas de ser sostenibles por varias razones:

- i) El Programa está centrado en promover el desarrollo de cadenas de valor que, en su mayoría, los productores familiares ya tienen amplia experiencia en la producción primaria. A través de inversiones, asistencia técnica y capacitación, el Programa promoverá el aumento de la productividad, la calidad y la oportunidad de la producción, así como la expansión de la superficie en los casos que sea posible.
- ii) Las cadenas de valor priorizadas por el Programa tienen una alta y creciente demanda en los mercados internacionales como locales, que se relaciona en su mayoría con consumidores que valoran alimentos saludables.
- iii) El Programa prevé el apoyo a la investigación adaptativa sobre tecnologías y equipamientos adecuados a las condiciones de producción de los productores familiares en las cadenas de valor priorizadas por el Programa. Esto deberá facilitar una mayor disponibilidad para los productores familiares de semillas certificadas, paquetes tecnológicos y equipamientos, lo que constituye actualmente una limitante para que puedan aumentar la superficie cultivada, la productividad y la calidad.
- iv) Cada PN debe contar con una descripción de los desafíos y riesgos ambientales y de cambio climático, y con las medidas para mitigarlos.
- v) Uno de los aspectos relevantes está constituido por el apoyo al desarrollo de certificaciones de origen y la certificación de productos orgánicos, lo que implica valorizar sistemas de producción adaptados a las condiciones de ecosistemas como la Puna, y que utilizan tecnologías caracterizadas por el uso de insumos biológicos, las que tienen bajos costos y aprovechan insumos y mano de obra disponibles a nivel local.
- vi) El Programa contiene acciones para promover el desarrollo de productos financieros adecuados a los productores familiares, a través del financiamiento de nuevos productos de seguros y de crédito que sean diseñados y acordados con instituciones especializadas. Estas acciones contemplan reducir dificultades que enfrentan los productores familiares en general, pero en particular en cadenas emergentes como las que trabajará el Programa.
- vii) Se apoyará la formación de recursos humanos que puedan prestar servicios técnicos a los productores familiares por medio de becas para jóvenes cursando tecnicaturas y de asistencia técnica especializada para el diseño de nuevos programas de estudio o especialización en las cadenas de valor priorizadas por el Programa. Esto ayudará a reducir las limitaciones que poseen los productores familiares en el acceso a servicios de asistencia técnica locales y adecuados a sus características.
- viii) El Programa prevé mecanismos para promover la apropiación por parte de los beneficiarios y sus organizaciones. Los PNs serán formulados de manera participativa, y los fondos para realizar las

inversiones y la contratación de servicios técnicos previstos en ellos serán transferidos a las organizaciones para que éstas se encarguen directamente de la gestión de los mismos. Además, será requerido que los beneficiarios realicen contribuciones de contrapartida al financiamiento de los PNs.

- ix) Como parte de las acciones del Programa, se apoyará el diagnóstico de situaciones irregulares de tenencia de la tierra por parte de los beneficiarios en PNs. La potencial resolución de estos problemas debería generar un contexto de mayor estabilidad, menores conflictos y mayor seguridad para futuras inversiones.
- x) Finalmente, el Programa prevé acciones concretas para fortalecer a las organizaciones, incluyendo inversiones en infraestructura y equipos, asistencia técnica y capacitación. De esta forma, se espera que las organizaciones puedan, después de finalizar sus PNs, continuar cumpliendo un papel central en la integración en condiciones ventajosas y sostenibles de los productores familiares en las cadenas de valor.

Apéndice 1: Antecedentes y contexto rural y del país

A. Antecedentes sobre el país y el contexto económico

1. La República Argentina posee una superficie de 2,8 millones de km² y una población de aproximadamente 40,3 millones de habitantes (Censo de 2010), de la cual 5,25 millones (13%) vive en áreas rurales. Con un Producto Interno Bruto (PIB) de USD 475.500 millones (2012), Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, y de acuerdo a su PIB per cápita de USD 9.740 en 2011 (Método Atlas, Banco Mundial), se considera un país de ingreso medio-alto con un PIB per cápita en 2011. A pesar de ello, existe una acentuada asimetría territorial en términos de desarrollo, con una situación más desfavorable en la Región del Norte Grande (Noroeste- NEA y Nordeste-NOA), en las que también se encuentran las mayores tasas de pobreza rural.⁶

2. En 2001-2002, el país sufrió una profunda crisis económica y financiera con repercusiones muy graves y el incumplimiento del pago de la deuda externa. A partir de 2003, el país inició una fuerte recuperación, apuntalado por condiciones externas favorables y por políticas redistributivas y de expansión del mercado interno. Esto llevó a que el PBI creciera a una tasa media anual de 7,2% en el período entre 2002 y 2012. En 2013, el crecimiento del PBI se estimó en 3,2%.

B. El sector agropecuario y la pobreza rural

3. Argentina se caracteriza por sus valiosos recursos naturales y por contar con un sector agrícola-ganadero moderno con explotaciones capitalizadas y tecnológicamente avanzadas, lo que ha llevado al país a ser uno de los principales productores mundiales de alimentos. Las actividades agrícolas y ganaderas representan el 6% del PIB, y con la agroindustria supera el 20%. Las exportaciones de origen agropecuario alcanzaron cerca de USD 40.000 millones en 2012, lo que representó el 49% de las exportaciones totales. De los 34 millones de hectáreas cultivadas en 2012, 20 millones fueron de soja, y las exportaciones de soja y sus productos industrializados alcanzaron el 46% de las exportaciones de origen agropecuario. Los cereales también ocupan un lugar relevante en la producción agropecuaria argentina, representando el 27% de las exportaciones. El stock ganadero bovino ronda los 48 millones de cabezas y el ovino cerca de los 15 millones de cabezas, y las exportaciones del complejo bovino (principalmente lácteos y carne) representan cerca del 9% de las exportaciones de origen agropecuario.

4. La distribución de la tenencia de la tierra se caracteriza por grandes desigualdades. El 2% de las explotaciones agropecuarias controla la mitad de la tierra del país, mientras que el 57% de las explotaciones agropecuarias cuenta sólo con el 3% de la tierra. Existen importantes diferencias regionales, caracterizándose las regiones del NOA, el NEA y Cuyo por la fuerte presencia de la AF. Según relevamiento realizado en 2011 por la Subsecretaría de Agricultura Familiar, existen en todo el país cerca de 64.000 familias con algún problema de regularización dominial ocupando un área de 9,2 millones ha. El 76% de esas familias se encuentran en provincias del NOA y del NEA, ocupando aproximadamente 5,2 millones ha o 56% del área identificada con problemas dominiales.

5. Un estudio del IICA realizado en 2009 estimó en 251.000 el número de explotaciones agropecuarias que corresponden a la definición oficial de AF, incluyendo 113.000 explotaciones clasificadas familiares A (los más pequeños y vulnerables), 59.000 familiares B, 47.000 familiares C, y 32.000 familiares D (el estrato superior). Argentina definió los parámetros (cuantitativos) para identificar al sector en función de las diferencias por región agroecológica y para la inscripción voluntaria al RENAF, vinculado con políticas públicas diferenciadas para este sector. En base a las actividades de la REAF, las políticas actuales reconocen el valor de la AF para su: (i) capacidad para reducir la pobreza; (ii) participación en la generación del producto bruto; (iii) aporte a la seguridad alimentaria; (iv) capacidad para generar cohesión social; y (v) uso responsable de los recursos naturales.

⁶ Argentina se compone de 23 provincias y el territorio de la ciudad autónoma de Buenos Aires, y está compuesto por cinco regiones geográficas que cuentan con particulares características socioeconómicas: la región Noroeste (NOA), la región Nordeste (NEA), la región de Cuyo, la región Pampeana y la región Patagónica. El NOA (conformado por las provincias de Jujuy, Salta, La Rioja, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero) y el NEA (que incluye Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes) constituyen las regiones más pobres del país.

6. Pobreza rural. Argentina presenta una distribución del ingreso desigual: el 55% del ingreso se concentra en el 20% de la población y el 3% se distribuye entre el 20% de los estratos más pobres. Sucesivamente a la crisis del 2001-2002, el desempleo alcanzó un índice cercano al 25% y el 55% de la población cayó en situación de pobreza. A partir de 2003, la actividad económica ha crecido sostenidamente, se invirtió fuertemente en salud y educación (áreas en las que se destina el 8% y 6% del PIB respectivamente) y se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas. Esto permitió hacia 2011-2012 reducir los índices de pobreza a los niveles anteriores a la crisis económica.

7. A pesar de estos avances, se estima en base a los datos del Censo de Población de 2010 que un 22% de los hogares rurales dispersos en el país poseen al menos una Necesidad Básica Insatisfecha (NBI)⁷, lo que representa una cifra aproximada a 1 millón de personas. Por otra parte, existe una acentuada asimetría territorial en términos de desarrollo, con una situación más desfavorable en la Región del Norte Grande. En las provincias del NOA y del NEA se encuentran las mayores tasas de pobreza rural, aunque existen variaciones importantes, con algunas provincias con situaciones de pobreza rural bastante generalizada y otras en las que la pobreza rural se concentra en determinadas zonas. De acuerdo a las informaciones del Censo de Población de 2010, el 33% de los hogares rurales con al menos una NBI viven en el NOA y el 27% en el NEA. En el NOA, los hogares rurales dispersos que poseen al menos una NBI alcanzan al 31%, en comparación con 10% en la región pampeana. Para la población en su conjunto (urbana y rural), el porcentaje de hogares con al menos una NBI en el NOA es de 15,8%, lo que indica la brecha existente entre la población rural y urbana en la satisfacción de necesidades básicas. En el NG se dan las más altas tasas de fertilidad total y mortalidad infantil, así como la menor esperanza de vida.

8. Son pobres: a) los productores agropecuarios más pequeños de la AF y una fracción de los un poco más capitalizados, que producen para el autoconsumo y/o no acceden a canales de comercialización, que tienen tierras pero no consiguen utilizarlas en forma adecuada por falta de acceso a mercados, financiamiento, asistencia técnica, o falta de regularización de los derechos sobre la tierra; b) un porcentaje muy elevado de los 600 mil personas en comunidades originarias que viven en entornos muy desfavorables en varias provincias al norte y al sur del país; c) las mujeres rurales sin empleos ni ingresos permanentes y los núcleos familiares bajo su responsabilidad; d) los trabajadores rurales y campesinos sin tierra que trabajan como asalariados transitorios, y e) las familias numerosas, especialmente los jóvenes, que no tienen ingresos fijos ni calificación.

9. Género y jóvenes. Argentina ha dado pasos importantes en la promoción de la igualdad de género en el ámbito de la salud, la seguridad social y la violencia de género. Entre los logros se incluye la aprobación de la ley sobre salud reproductiva y la ley de educación sexual, así como el alcance de la jubilación no contributiva para mujeres de más de 60 años. Existe una fuerte migración de mujeres jóvenes del medio rural, debido a las limitaciones de acceso a la tierra y al trabajo en el medio rural. No obstante los logros alcanzados en materia educativa, hay aún jóvenes, en particular los que viven en áreas pobres y rurales, que no logran finalizar sus estudios obligatorios, graduarse oportunamente y obtener los resultados educativos esperados. El desempleo juvenil a nivel nacional es 3,5 veces mayor al de la población adulta.

10. Vulnerabilidad ambiental y cambio climático. Se estima que 60 millones ha están afectadas por procesos erosivos moderados a graves. De acuerdo a los estudios realizados, el riesgo de los efectos del cambio climático es alto en el Gran Norte y en la Patagonia. En el NOA, se ha verificado un aumento generalizado en las precipitaciones medias anuales, acompañado de una mayor variabilidad y la mayor incidencia de sequías, todo lo cual es desfavorable para la agricultura, previéndose para el futuro una mayor aridez y estrés hídrico. Los productores familiares pobres se encuentran particularmente afectados debido a su escasa capacidad de desplazamiento, poca capacidad de amortiguación financiera, escasa capacidad de realizar inversiones que les permita adaptarse a esas condiciones (por ej. en riego), infraestructura deficiente y concentración en tierras

⁷ Fuente: Encuesta Permanente de Hogares (EPH), segundo trimestre de 2012. Para que se considere NBI, se debe cumplir al menos una condición de las cinco siguientes: (i) Hacinamiento: hogares con más de tres personas por cuarto (ambiente); (ii) Vivienda: se encuentra en una villa de emergencia, o una pieza de inquilinato, una pieza de hotel/pensión o un local no construido para habitación; (iii) Condiciones sanitarias: hogares que no tienen ningún tipo de sanitario; (iv) Asistencia Escolar: niños entre 6 y 12 años no concurren al colegio; y (v) Capacidad de subsistencia: más de 4 personas en el hogar por persona ocupada y jefe de hogar sin terminar educación primaria.

de menor aptitud para la producción, con degradación severa, propensión a las inundaciones y las sequías.

C. Políticas, estrategias y contexto institucional

Contexto institucional nacional

11. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) es el organismo responsable de programas y políticas del sector, apoyado por el Consejo Federal Agropecuario. La Secretaría de Desarrollo Rural y Economías Regionales elabora, coordina y ejecuta políticas y programas para el desarrollo rural, administra el RENAF y organiza el Foro Nacional de Agricultura Familiar (FONAF). En 2009, el MAGyP creó la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) para la implementación de proyectos financiados con recursos externos, incluidos del FIDA, bajo la dependencia directa del Ministro. La UCAR ha demostrado buena capacidad y eficiencia, lo que ha permitido mejorar el desempeño de la cartera FIDA, que se ejecuta en un marco de programa país como parte instrumental de las políticas públicas de apoyo a la AF. Además, se articulan inversiones con los otros programas apuntando a un abanico integrado del desarrollo rural.

12. El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un actor clave en la generación, difusión y adopción de tecnologías para la producción y para su proyección en procesos agroindustriales y la construcción de cadenas de valor. El INTA, que cuenta con casi 7.000 funcionarios, ejecuta programas propios y colabora con la ejecución de programas de la UCAR.

13. Organizaciones de los productores de AF y de los pobres rurales. Las principales organizaciones incluyen la Federación Agraria Argentina (FAA), que agrupa a pequeños y medianos productores; la Confederación Nacional de Cooperativas Agrarias de Argentina (CONINAGRO); la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO); la Asamblea Campesina e Indígena del Norte Argentino (ACINA); el Frente Nacional Campesino (FNC) y la Unión de Trabajadores Rurales Sin Tierra (UST).

Política nacional de reducción de la pobreza rural y política sectorial

14. Después de la crisis del 2001-2002, la recuperación económica descansó en: (i) un cambio competitivo; (ii) prudencia fiscal y (iii) políticas de incremento de ingreso; (iv) superávit gemelo (fiscal y comercial); (v) estímulo al consumo y subsidios a la población pobre; (vi) el aumento del empleo formal y recomposición salarial. Más de la mitad del Presupuesto Nacional apoya a los Servicios Sociales con prioridad al sector de Seguridad Social. En la actualidad tienen acceso a diversos planes sociales, más de 17 millones de personas.

15. La principal definición de políticas responde a un modelo de desarrollo con igualdad de oportunidades para toda la población. El marco de políticas nacionales en el cual la estrategia del COSOP debe adscribirse está definido por: i) incorporar al proceso de desarrollo una mayor diversidad de actores sociales y económicos, mayor diversidad de territorios y de sectores de producción; ii) considerar como actores principales los pobres rurales y sus organizaciones; iii) considerar el sector privado como actor aliado para maximizar la participación de la AF en las cadenas de valor pertinentes.

16. El PEA2 propone impulsar la creación de riqueza económica con mayor valor agregado en origen, en un contexto de competitividad, crecimiento sustentable, equitativo desde lo social y sostenible desde lo ambiental. Se plantean acciones e instrumentos para asegurar la disponibilidad de alimentos, el arraigo rural, el desarrollo local y la calidad de vida mediante el acceso a bienes y servicios públicos en las áreas rurales, aumentar el volumen y la diversidad de la producción, con agregado de valor local, aumentar el volumen y el valor de las exportaciones; estimular las innovaciones tecnológicas y fortalecer organizaciones sectoriales, empresas asociativas y cooperativas.

Armonización y alineación

17. El programa país del FIDA en Argentina está integrado en el marco de las políticas e institucional del GdA a través de la UCAR y las administraciones provinciales que lo ejecutan. Además, el intenso diálogo de políticas por medio del Programa FIDAMERCOSUR apoya el conocimiento y la adopción de experiencias e innovaciones por la UCAR y las provincias.

Apéndice 2: Pobreza, focalización y género

A. Área del Programa y grupo objetivo

1. **Área del Programa.** El área del Programa incluye a las diez provincias del Norte Grande de Argentina (Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, La Rioja, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán). Estas provincias poseen altos índices de pobreza rural y de poblaciones originarias, y además existe en ellas el potencial de contribuir a la construcción de instituciones que trabajan con el desarrollo rural. El Programa concentrará prioritariamente sus acciones en seis provincias, tres de las cuales pertenecen al NOA (Catamarca, Jujuy y Salta) y otras tres al NEA (Corrientes, Chaco y Misiones). En estas provincias, el Programa actuará con todos sus componentes y trabajará por medio de Unidades de Ejecución Provinciales (UEPs). El resto de las provincias que forman parte del área del programa podrán incorporarse si se identifican las cadenas de valor priorizadas. En ellas se trabajará principalmente por medio de las acciones que son responsabilidad directa de la UCAR, que como será explicado más adelante forman parte del componente 1 - Desarrollo de Mercados Incluyentes.

2. Las nueve provincias que componen el Norte Grande tienen una población total de 8,3 millones de habitantes, de los cuales el 19,4% corresponde a población rural. Las provincias del NOA tienen una población de 4,6 millones de habitantes y las del NEA 3,7 millones de habitantes, con porcentajes similares de población rural, que rondan el 20%. (Ver Cuadro 1 en el Anexo a este Apéndice).

3. **Grupo objetivo.** De acuerdo a los datos del RENAF, se encuentran registrados un total de 97.380 familias de productores familiares en la República Argentina⁸, de las cuales 28.827 (20%) corresponden a las provincias del NOA y 33.107 (28%) a las provincias del NEA.

4. La mayor concentración de pobreza se da entre los siguientes subgrupos poblacionales: i) los pequeños propietarios rurales, que producen para el autoconsumo y no acceden a canales de comercialización, que tienen tierras pero no consiguen rentabilizarlas por falta de acceso a mercados, financiamiento, asistencia técnica o falta de regularización de los derechos sobre la tierra; ii) las comunidades originarias; iii) las mujeres rurales sin empleos o ingresos permanentes, iv) los trabajadores rurales y campesinos sin tierra que trabajan como asalariados transitorios, y v) las familias numerosas, especialmente los jóvenes, que no tienen ingresos fijos ni calificación.

5. En el área del programa existen aproximadamente 16.500 familias pertenecientes a los siguientes subgrupos: i) agricultores y agricultoras que actualmente tienen cultivos andinos como su cultivo principal (3.000 familias de papa andina, 500 de quínoa); ii) agricultores y agricultoras que tienen al pimiento como cultivo principal (800 familias), con potencialidad de introducir quínoa en rotación con ese cultivo; iii) familias productoras de tabaco (aproximadamente 2.000) con potencialidad de introducir los cultivos de chí y quínoa en rotación con el tabaco; iv) productores de camélidos (3.200 familias); y v) productores de hortalizas (7.000 familias), una parte de los cuales tienen potencialidad de introducir amaranto y yacón, y otros de intensificar su producción y mejorar su inserción en los mercados.

6. **Focalización.** De ese universo, el Programa beneficiará en forma directa a unas 7.300 familias, equivalentes a aproximadamente 34.400 personas. Esto incluye a: a) 6.400 familias de agricultores y agricultoras familiares que recibirán apoyos para realizar inversiones, asistencia técnica, capacitación y fortalecimiento de sus organizaciones en el marco de Planes de Negocios (PNs), de las cuales aproximadamente el 42% ya son productores de cultivos americanos o cría de camélidos con condiciones para integrarse rápidamente a una cadena de valor, el 23% se prevé que se reconviertan o roten de la producción de pimiento y tabaco hacia cultivos americanos, y aproximadamente el 35% se mantendrá como productores de hortalizas; b) 900 familias de trabajadores asalariados trabajarán en nuevos empleos directos generados por las actividades productivas apoyadas por el Programa; se estima que la gran mayoría de estos trabajadores sean jóvenes rurales, hijos e hijas de agricultores familiares. Además, un total de 200 jóvenes rurales

⁸ Se estima que se encuentra registrado aproximadamente un 40% de las unidades productivas familiares del país.

serán apoyados con becas para participar en tecnicaturas y cursos de capacitación en cadenas de valor de productos andinos.

7. El Programa asegurará llegar e incorporar a los beneficios a los miembros más pobres de las comunidades, en particular a las comunidades originarias que se encuentran localizadas especialmente en la zona andina, respetando la toma de decisiones de participación proveniente de dichas comunidades, y promoverá la inclusión y participación efectiva de mujeres y jóvenes, tanto de dichas organizaciones como de las criollas.

B. Mecanismos de focalización

8. **Focalización geográfica:** El área del Programa incluye a las provincias de las regiones NEA y NOA, que son las que concentran los mayores indicadores de pobreza rural. La mayoría de las cadenas de valor identificadas se concentran en las provincias de Salta, Jujuy y Catamarca. Desde el punto de vista agroecológico, estas provincias se caracterizan por una gran variedad de zonas, climas y suelos. En las cadenas de valor de productos andinos, se destacan i) la Puna (con alturas que superan los 3.000 m sobre el nivel del mar) y en los que la gran mayoría de familias ya se dedica a producir estos rubros; ii) los valles de altura (más de 1.500 m) en Salta y Jujuy, en los que pequeños productores de pimienta han comenzado en forma incipiente a diversificarse con quínoa, iii) los valles bajos (menos de 1.500 m), donde los pequeños productores de tabaco están comenzando a producir chía y quínoa, y los de hortalizas, que han comenzado a producir amaranto. En el caso de la cadena hortícola, o de nuevas cadenas de valor emergentes, dinámicas y con alta participación y potencial de inserción en condiciones ventajosas de la agricultura familiar que sean identificadas durante la ejecución, los beneficiarios podrán encontrarse en cualquiera de las provincias participantes. En hortalizas, se priorizará el trabajo con polos de producción donde exista alta concentración de productores familiares, como los de las provincias de Corrientes y Chaco.

9. **Focalización directa por promoción y preselección de organizaciones:** Las UEPs, a través de sus técnicos y con el apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales locales, realizarán un trabajo de i) difusión y promoción del Programa; ii) preselección de organizaciones con potencial e interés en incorporarse al programa y trabajar en PNs para promover el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas y mejorar el acceso a los mercados. Estas organizaciones se caracterizarán por un diferente grado de fortaleza en diversos aspectos, como ser organizativos y de gestión, por lo que se identificará a aquellas que estén en mejores condiciones de comenzar directamente con el trabajo de diseño de sus PNs y posible negociación de alianzas comerciales (en caso de corresponder), y por otro lado a aquellas que precisarán de un proceso de fortalecimiento previo.

10. El Programa será difundido entre los potenciales beneficiarios a través de una diversidad de instancias (mesas especializadas por rubros productivos, municipios localizados en el área, visitas a predios, reuniones especialmente convocadas por la UEP, etc.) asegurando la utilización de todos los canales - cartillas informativas, medios radiales y televisivos, etc.- que permitan la inclusión del conjunto de productores y productoras potenciales.

11. **Criterios de elegibilidad.** Los beneficiarios del Programa deberán cumplir con los siguientes requisitos: a) ser agricultores y agricultoras familiares ubicados en el área del Programa y dedicados a las cadenas productivas priorizadas; y b) formar parte de organizaciones de productores. En el caso de los jóvenes que participarán en tecnicaturas y capacitaciones, deberán ser designados por las organizaciones beneficiarias. El apoyo hacia los beneficiarios se canalizará principalmente a través de Planes de Negocios (PNs), a los que solamente accederán organizaciones. Por lo tanto, no podrán acceder al programa beneficiarios individuales, sino que deberán hacerlo a través de las organizaciones.

12. En cuanto a las organizaciones, serán elegibles para participar del PROCANOR organizaciones con fines económicos formados por agricultores y agricultoras familiares con distinto grado de desarrollo y consolidación. El Programa priorizará a organizaciones ya existentes, sin excluir aquellas que no cuenten con personería jurídica, pero no apoyará la creación de nuevas organizaciones que buscan cumplir con los requisitos del Programa para acceder a sus instrumentos.

13. Dentro de las zonas en las que se concentran las cadenas de valor priorizadas del área del Programa, se promoverá la incorporación de los grupos más vulnerables, en particular poblaciones originarias, mujeres y jóvenes. Para ello, se realizará un intenso trabajo de difusión que asegure el

amplio acceso a información respecto al PROCANOR, en una diversidad de ámbitos (mesas especializadas por rubros productivos, municipios localizados en el área, visitas a predios, reuniones especialmente convocadas por la UEP) y utilizando diversos medios (cartillas informativas, medios radiales y televisivos, y otros). Respecto a las comunidades originarias, se espera una participación significativa en cuanto la producción primaria en la gran mayoría de las cadenas de valor priorizadas (especialmente quínoa, papas andinas, y camélidos) es tradicional en dichas comunidades e incluso forma parte de su producción para autoconsumo. Por tal motivo, se establecerá como meta que la población originaria alcance al 20% del total de beneficiarios del Programa.

14. Para promover la participación de las comunidades originarias, el PROCANOR desarrollará estrategias de difusión y promoción para garantizar que la información sobre sus objetivos, instrumentos, requisitos y formas de acceso lleguen a esas comunidades originarias. Además, para asegurar que estas comunidades participen de manera efectiva y sobretodo en “igualdad de oportunidades”, las UEPs en cuyos territorios estas poblaciones hagan parte del grupo objetivo, considerarán los principios, implementarán los procesos de consulta y aplicarán los instrumentos apropiados y recomendados por los Lineamientos y Procedimientos para Pueblos Indígenas de la UCAR de 2012, según corresponda.

15. Como se visualizan tendencias que indican que la quínoa y la chía van a ser productos con alta demanda a nivel nacional e internacional, es importante que los productores que cultivan estos productos de manera autóctona y ancestral puedan incorporarse a cadenas de valor incluso de la mano de aquellas organizaciones que presentan un nivel de desarrollo mayor. Se asume que organizaciones con un grado de desarrollo mayor potenciarán y facilitarán la inserción exitosa de los productores más descapitalizados.

16. **Agricultura familiar.** La AF fue definida en la Resolución 25/07 del MERCOSUR y la clasificación de AF en Argentina⁹, con características que han sido las utilizadas para la creación del Registro Nacional de la Agricultura Familiar (RENAF); i) la gestión directa del predio por parte del productor y su familia (no empresarial y lugar de residencia); ii) la mano de obra ocupada (que no puede superar en más de 2 personas permanentes ajenas al núcleo familiar del productor); iii) el tamaño de la explotación limitado en relación al ambiente agroecológico, teniendo en cuenta las características de las 11 Regiones agroeconómicas (Puna, Valles del NOA, Subtropical del NOA, Chaco seco, Chaco húmedo, Monte árido, Mesopotamia, Patagonia, Pampeana, Oasis cuyanos, Valles patagónicos).

17. Entre los pequeños productores que forman parte de la AF, se encuentran: i) *un estrato de pequeños productores semi-capitalizados* que, a pesar de contar con escasos recursos de capital y tierra, podrían ampliar su sistema de producción. Tienen carencias de financiamiento y crédito, asistencia técnica, apoyo a la comercialización y a la integración en cadenas productivas. ii) *un estrato de productores familiares con una manifiesta escasez de recursos* (tierra, capital y equipos) que no le permite evolucionar ampliando su sistema de producción; además, tienen una relación muy esporádica con los mercados de productos, se mantienen en la actividad mediante reproducción simple y presentan rasgos de pobreza estructural. iii) *un estrato de pequeño productor familiar cuya dotación de recursos no le permite vivir exclusivamente de su explotación* y mantenerse en la actividad, por lo que debe recurrir a trabajar fuera de la explotación, generalmente como asalariado transitorio; posee acentuadas condiciones de pobreza y en algunos casos recibe aportes de programas públicos de asistencia social.

18. El Programa atenderá a los tres grupos, incorporando inicialmente a los pequeños productores organizados que corresponderán con mayor probabilidad al primer estrato, por considerarse en mejores condiciones de integrarse a cadenas y fortaleciendo al mismo tiempo a los otros dos estratos para que puedan ser beneficiarios del Programa en un segundo año de la ejecución. De acuerdo a datos provenientes del REAF, casi el 70% de los pequeños productores de la AF se encuentra integrado a organizaciones.

19. **Organizaciones de la AF:** A nivel del país se estima que existen más de 400 organizaciones de la AF, que incluyen pequeños y medianos productores. Entre las más representativas se encuentran: i) La Federación Agraria Argentina (FAA), que agrupa a pequeños y medianos

⁹ PROINDER: Las Explotaciones agropecuarias familiares en la República Argentina, 2009.

productores en 385 filiales en todo el país; ii) la Confederación Nacional de Cooperativas Agrarias de Argentina (CONINAGRO); la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan Ltda. (FECOAGRO); iv) el Movimiento Nacional Campesino Indígena; v) el Movimiento Campesino de Santiago del Estero (MOCASE); y vi) la Unión de Trabajadores Rurales Sin Tierra (UST). Existe también un sindicato de alcance nacional de los trabajadores rurales, la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE).

20. Existen además en NOA y NEA organizaciones campesinas con representatividad local de fuerte peso territorial, aunque no necesariamente tengan representación regional. En Salta, Santiago del Estero, Jujuy, Chaco y Formosa, por ejemplo, hay numerosas organizaciones formales de campesinos que funcionan con una doble lógica reivindicativa (acceso a tierras, agua y bosques) y productiva (ganadería mayor y menor). También existen comunidades originarias (sólo en Salta y Jujuy hay más de 500) con representaciones locales o provinciales que serán tenidas en cuenta por el Programa a la hora de establecer alianzas comerciales.

21. Como no se cuenta con un registro preciso de las organizaciones por provincia y rubro productivo, el Programa realizará un relevamiento local, apoyándose en informantes claves de cada región para que puedan ser incluidas en el fortalecimiento y los planes de negocios. Según el RENAF, el 67% de las familias de la AF del NOA y NEA forman parte de una organización, lo que representa aproximadamente 30.000 familias. Sólo en Salta, Jujuy y Catamarca (Ver Cuadro 2 del Anexo) 7.654 familias están inscriptas en el RENAF, de las cuales aproximadamente 5.000 forman parte de organizaciones.

22. **Pobreza rural.** La población rural de Argentina actualmente es menor al 10% de su población total. De acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda (2010), en el medio rural viven 3.023.751 personas en 1.005.531 hogares, de los cuales el 18% (182.389) son hogares con necesidades básicas insatisfechas (NBI), la medición del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) para pobreza.¹⁰ La mayor proporción de pobres rurales corresponde a los hogares dispersos (12%), mientras que en los agrupados este porcentaje es del 4%.

23. A pesar la recuperación económica y social de la última década en Argentina (2003-2013), persiste una acentuada asimetría territorial en términos de desarrollo que muestra que las regiones Noroeste y Nordeste continúan siendo las de mayor pobreza rural. Entre ellas, las provincias de Jujuy, Salta y Santiago del Estero en el NOA y Chaco y Formosa en el NEA son las que presentan las situaciones más desfavorables, como puede apreciarse en los cuadros 2 y 3 del Anexo.

24. En el área del Programa, los departamentos que presentan mayor número de hogares con NBI son: i) en la región NOA Rivadavia (54%), Cafayate (53%), Guachipas (50%), Iruya (28%) y Molinos (27%) en Salta; Humahuaca (29%) y Susques (27%) en Jujuy; Copo (45%), Alberdi (40%) y Robles (38%) en Santiago del Estero; Trancas (31%) y Lules (28%) en Tucumán; ii) en el NEA Ramón Lista (71%) y Matacos (68%) en Formosa; Güemes (46%); Almirante Brown (39%) y Fray Justo Santa María de Oro (32%) en Chaco; Concepción (40%) y Goya (30%) en Corrientes; Iguazú (37%) y Concepción (28%) en Misiones.

25. En muchos de estos departamentos, los altos niveles de pobreza coinciden con la localización geográfica de los pueblos originarios. Es el caso del Impenetrable en los citados departamentos de Chaco, de Iguazú en Misiones, de Cafayate y Molinos en Salta, y de Susques y Humahuaca en Jujuy, entre otras.

26. **Pobreza y jóvenes.** A nivel institucional, el organigrama de la UCAR incluye, desde fines del 2012, la Unidad Ambiental y Social, que tiene a su cargo las temáticas transversales de género, jóvenes, pueblos originarios y medio ambiente.

27. El 24% de los jóvenes rurales del país son pobres, considerando el indicador de NBI¹¹. Este porcentaje en el área del Programa sigue la tendencia de concentración de pobreza mencionada para los hogares rurales, es decir, los más pobres se localizan en las provincias de Salta (42% de

¹⁰ El Censo Nacional de Población considera hogar con NBI al que presenta al menos una de las siguientes privaciones: vivienda, falta de retrete, hacinamiento, un niño al menos en edad escolar que no asiste a la escuela, 4 o más personas por miembro ocupado.

¹¹ Se considera jóvenes por convención estadística fijada por Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Salud para que las cifras sean comparables a nivel internacional, a quienes se encuentran en el grupo etáreo de 15 a 24 años.

jóvenes con NBI), Santiago del Estero (36%) y Jujuy en el NOA (34%), mientras que Chaco (39%) y Formosa (42%) son las que presentan un mayor número de hogares con jóvenes con NBI en el NEA.

28. Los jóvenes son un sector poblacional de alta prioridad para el PROCANOR. Muchos jóvenes rurales desean quedarse en sus provincias pero deben migrar por falta de condiciones, tanto de acceso a la tierra, posibilidades de estudiar, de trabajar o de incorporarse en actividades productivas que les sean atrayentes y desarrollen sus capacidades emprendedoras e innovadoras, características de esta etapa vital.

29. Para promover la retención poblacional y mejorar la calidad de vida para los jóvenes que deseen quedarse en el campo, el Programa realizará capacitaciones específicas en servicios rurales y financiará becas para estimular su participación en las tecnicaturas y cursos existentes (por ejemplo en la provincia de Jujuy en las temáticas de gastronomía regional, energía solar, servicios para la maquinaria agrícola, cultivos andinos, diseño de artesanías y agroindustrias rurales), y así generar capacidades que incrementen sus oportunidades de obtener empleos mejor remunerados a nivel local. También se propondrá la formación de recursos humanos en especializaciones rurales y cursos cortos cuya necesidad local será relevada en las primeras etapas de ejecución del Programa. Además, las acciones del programa prevén el apoyo a actividades de acopio y procesamiento de la producción que generarán empleos entre los jóvenes, así como al fortalecimiento de organizaciones que crean oportunidades para jóvenes que en general tienen facilidad para apoyar en las tareas de administración.

30. **Pobreza y Género.** Según datos del Censo Nacional de Población de 2010, las mujeres rurales son 385.952, lo que representa el 8,2% de las mujeres del país. Entre ellas, el 23% viven en hogares con al menos una NBI. En las nueve provincias del norte grande, hay 313.762 mujeres rurales con al menos una NBI, de las cuales 177.557 están en el NEA y 136.205 en el NOA. En el área del programa, la distribución de mujeres rurales pobres es la siguiente: i) en el NEA: Misiones (50%), Formosa (42%), Chaco (39%), Corrientes (33%); ii) en el NOA: Santiago del Estero (61%) Jujuy (31%), Salta (42%), Tucumán (26%) y Catamarca (22%).

31. Los estudios realizados en la Argentina, en coincidencia con resultados de estudios similares para áreas rurales de otros países del Mercosur, indican que las mujeres realizan en el campo una serie de trabajos productivos que les implican muchas horas del día. Se trata principalmente de tareas asociadas al autoconsumo familiar como producción de huerta, ganadería menor, producción para venta en ferias y la atención en los mostradores de las ferias, lo que les requiere el traslado de la mercadería hasta el punto de venta. También son ellas quienes están a cargo del cuidado de los niños, del acarreo del agua y de la leña.

32. Sin embargo, debido a la fusión entre tareas domésticas y productivas en la AF, estas últimas no son visibilizadas cuando las llevan a cabo las mujeres. La inequitativa distribución de responsabilidades tiene efectos en la producción y la productividad, así como en otros aspectos de la calidad de vida de las familias rurales. Las tareas reproductivas no son remuneradas, ni percibidas como trabajo ni siquiera por las propias mujeres. Las mujeres son más vulnerables a la pobreza ya que tienen comparativamente menos acceso a la educación, a la propiedad de la tierra y al empleo, salarios más bajos por el mismo trabajo, y menor oportunidad de acceso a trabajos estables.

33. Estas desigualdades se traducen en importantes inequidades en desmedro de las mujeres, ya que no son identificadas como productoras. A la hora de acercar ofertas de asistencia técnica, de crédito o de capacitación, las mujeres no son identificadas como interlocutoras válidas, confirmando de esta manera su exclusivo rol reproductivo doméstico otorgado y asumido por pautas culturales construidas a lo largo del tiempo. Las mujeres trabajan en la producción y toman decisiones respecto a ésta (aunque al interior de los hogares). Sin embargo, el sujeto agrario aún hoy sigue siendo reconocido únicamente como masculino y se persiste en brindar asistencia técnica y crédito a los hombres, aunque no sean ellos los que están al frente de determinada producción”.¹²

34. A pesar de estas hipótesis sobre la sobrecarga de trabajo y la distribución de roles en la AF, es importante que el Programa realice un diagnóstico rápido inicial de quién hace qué, coincidente con el momento de preselección de las organizaciones previsto en el Componente 1, para que se prevea

¹² MAGyP/UCAR: Guía de criterios teóricos y metodológicos para incorporar el enfoque de género al desarrollo rural, 2014.

desde el inicio un impacto de la perspectiva de género sobre las acciones de capacitación y asistencia técnica que se incorporen en los PN.

35. Se incluirán acciones de capacitación a los técnicos que realicen asistencia técnica con las organizaciones para que en sus visitas de terreno incorporen la problematización de temáticas inclusivas tanto con varones como con mujeres (decisiones en el hogar y las asociaciones, acceso a la tierra, gestión de los recursos naturales, etc.). Este requisito es fundamental para el logro de la equidad de género, ya que si quienes tienen a su cargo el fortalecimiento no incorporan esta perspectiva, difícilmente pueda ser trasladada a las organizaciones. (Ver Apéndice 4)

36. El Programa propone una estrategia de género con las siguientes características: i) la perspectiva de género estará incluida y será transversal a todos los componentes y etapas del programa (convocatoria, preselección de las organizaciones, diagnósticos participativos, capacitación, asistencia técnica, elaboración e implementación de los PN e intercambios de experiencias) y dirigida a varones y mujeres. ii) se reforzará el concepto de género basado en la existencia de dos géneros: masculino y femenino, para erradicar la errónea idea de que género es igual a mujer; iii) se sensibilizará sobre los estereotipos de género, de manera de evitar que la diferencia biológica sea utilizada para facilitar la naturalización de la jerarquía de roles.

37. Para implementar esta estrategia se llevarán a cabo acciones como: i) una convocatoria amplia para la inclusión, estimulando la participación de las mujeres, donde se mencionará explícitamente que los beneficios están dirigidos a varones y mujeres, utilizando un lenguaje, especialmente en medios radiales y gráficos, que haga visible el aporte de las mujeres a la economía familiar y local; ii) se establecerán metas de participación de mujeres (cualitativas y cuantitativas) para garantizar su participación en las instancias de capacitación, asistencia técnica, elaboración de los PNs, becas otorgadas y participación en los órganos de conducción de las organizaciones.; iii) los horarios de los eventos de capacitación, reuniones, etc. se establecerán teniendo en cuenta la factibilidad de la participación de las mujeres y los varones.

38. Se espera que al menos el 40% de los beneficiarios del Programa sean mujeres, especialmente en la implementación de los PNs, y que las organizaciones promovidas al menos dupliquen la cantidad de mujeres que participaban en los órganos de conducción al momento de incorporarse al PROCANOR, prestando particular atención a que esta participación no sea sólo un incremento numérico sino que sea efectiva en calidad (o sea que muestren capacidad para la toma de decisiones y la ejerciten).

39. **Pueblos originarios.** A partir de 2003 el GdA desarrolla un enfoque que se basa en una política pública de interculturalidad, que visualiza a los pueblos originarios como sujetos de derechos y actores productivos, buscando el respeto a sus prácticas culturales, al mismo tiempo que la equiparación como ciudadanos a cualquier otro grupo poblacional de la Nación Argentina¹³. A nivel de la institucionalidad pública, se creó el Consejo de Participación Indígena como organismo de participación y consulta a los pueblos originarios a través de sus instituciones representativas. En algunas provincias también hay organismos gubernamentales como el Instituto Provincial de Aborígenes Santafesinos (Santa Fe), el Consejo de Desarrollo de Comunidades Indígenas (Río Negro), el Instituto de Comunidades Aborígenes (Formosa), el Instituto Provincial de los Pueblos Indígenas de Salta (Salta) y el Instituto Aborígen Chaqueño (Chaco).

40. En la República Argentina, según datos censales de 2010, se cuenta con una cifra oficial de 955.032 personas pertenecientes a pueblos originarios, de los cuales 473.958 (el 50%) son mujeres. Del total de población originaria, 169.501 personas (el 18%) corresponde a las provincias del NOA y 91.655 (9,6%) al NEA, siendo Salta (364 comunidades) y Jujuy (217 comunidades) las de mayor concentración en el NOA y Formosa (142 comunidades) y Chaco (95 comunidades) en el NEA las más numerosas.

41. Se estima que en Argentina existen más de 1.150 comunidades de pueblos originarios, la gran mayoría en áreas rurales. Las comunidades de los pueblos originarios presentan los indicadores más críticos de pobreza rural, aislamiento, acceso a la salud y la educación, elevadas tasas de desnutrición, analfabetismo y de mortalidad infantil. La mayoría de las comunidades tiene dificultades

¹³ MINAGRI-UCAR: "Lineamientos y procedimientos para pueblos indígenas". Buenos Aires, septiembre 2012.

en el acceso a la tenencia de la tierra, no tiene acceso a agua potable, electricidad ni servicios básicos de comunicación.

42. Los pueblos originarios se conforman en comunidades y organizaciones territoriales que se auto identifican. En la zona priorizada por el programa tienen experiencia ancestral en los productos andinos, especialmente en las cadenas de valor seleccionadas (papas andinas, quínoa y camélidos), aunque en su gran mayoría sólo producen para el autoconsumo o para intercambio en sus propias comunidades. Mujeres y jóvenes están integrados a estos procesos productivos, y el conocimiento se transfiere de generación en generación.

43. Algunas de las comunidades están constituidas en asociaciones y en condiciones de integrarse a cadenas productivas, con características similares a las asociaciones de población criolla. Otras necesitarán ser fortalecidas si es que tienen interés en integrarse en cadenas de valor. En caso que una comunidad esté en condiciones y decida incorporarse al Programa, las acciones de fortalecimiento, capacitación y asistencia técnica deberá considerar que las lógicas de estas comunidades pueden no adecuarse con facilidad a las lógicas comerciales de inserción en cadenas. .

44. El Programa desarrollará estrategias de difusión y promoción que garanticen que la información sobre sus objetivos, instrumentos, requisitos y formas de acceso lleguen a las comunidades originarias, estimulando su participación. Para ello se realizarán visitas a las comunidades. También se establecerá una meta para el Programa de que la población originaria alcanzará al 20% de los beneficiarios y de las organizaciones que participan del Programa.

45. Entre las tareas preparatorias de la próxima etapa de diseño, se establecerán consultas con el Consejo de Comunidades Indígenas para recibir sugerencias y opiniones acerca del Programa.

Anexo I. Datos sobre pobreza, focalización y género

Cuadro 1: Población total del país según provincias NEA y NOA, rural y total

	Región / provincia	Población Total	Población rural	%
NOA	Catamarca	367.828	84.122	22.9
	Jujuy	673.307	84.737	12.6
	Salta	1.214.441	156.490	12.9
	Santiago del Estero	874.006	273.577	31.3
	Tucumán	1.448.188	277.886	19.2
	Total NOA	4.577.770	876.812	19.1
NEA	Corrientes	992.595	170.371	16.1
	Chaco	1.055.259	162.571	15.4
	Formosa	530.162	101.459	19.1
	Misiones	1.101.593	289.039	26.2
	Total NEA	3.679.609	723.440	19.7
Total	Total NEA Y NOA	8.257.379	1.600.252	19.4

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC

Cuadro 2: Unidades de la Agricultura Familiar registradas

	Región / provincia	Unidades De AF	
NOA	Catamarca	2.275	Total 40.338
	Jujuy	1.448	
	Salta	3.931	
	Santiago del Estero	10.332	
	Tucumán	2.458	
	total	20.444	
NEA	Corrientes	4.487	
	Chaco	3.771	
	Formosa	3.031	
	Misiones	8.605	
	total	19.894	
PAIS	Total	97.380	

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación. Registro Nacional de la Agricultura Familiar,

Cuadro 3: Total de hogares y hogares rurales con NBI. Región NOA

		Catamarca	Jujuy	Tucumán	Santiago del Estero	Salta	Total NOA
Total de hogares	Total	96.001	174.630	368.538	218.025	299.794	1.156.988
	C/NBI	10.871	26.999	48.907	38.452	58.221	183.450
	%	11	15	13	18	19	16
Hogares rurales	Total	21.527	22.939	67.510	65.444	38.960	216.380
	C/NBI	3.994	6.731	15.149	20.501	14.250	60.625
	%	19	29	22	31	33	28

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas 2010, INDEC

Cuadro 4: Total de hogares y hogares rurales con NBI. Región NEA

		Chaco	Corrientes	Formosa	Misiones	Total NEA
Total de hogares	Total	288.422	267.797	140.303	302.953	999.475
	C/NBI	52.363	40.386	27.681	47.344	167.774
	%	18	15	20	16	17
Hogares rurales	Total	42.769	44.791	26.682	74.435	188.677
	C/NBI	13.429	11.959	8.338	16.426	50.152
	%	31	27	31	22	27

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas 2010, INDEC

Apéndice 3: Desempeño del país y enseñanzas extraídas

A. El FIDA en Argentina

1. El FIDA ha financiado hasta el momento seis programas en Argentina con un costo total de USD 250 millones, de los cuales USD 92 millones corresponden a préstamos del FIDA. Además, el FIDA aporta USD 50 millones del Fondo Fiduciario Español al financiamiento del Programa para el Desarrollo Rural Incluyente (PRODERI). Tres de los programas (PNEA, PRODERNEA y PRODERNOA) fueron implementados entre los inicios de las acciones del FIDA en el país y años recientes, encontrándose cerrados, mientras que otros tres (el Proyecto de Desarrollo Rural de la Patagonia (PRODERPA), el PRODEAR y el PRODERI), se encuentran activos. El PRODERPA ya ha finalizado su ejecución, encontrándose en fase de cierre, mientras que el Programa de Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR) se encuentra en los últimos dos años de ejecución y el PRODERI comenzó a implementarse en 2012.

B. Evolución reciente de las operaciones

2. Actualmente se encuentran en ejecución dos programas: el PRODEAR y el PRODERI. El PRODERPA finalizó el 31 de marzo de 2014, encontrándose en fase de cierre hasta el 30 de setiembre de 2014.

3. Aprobado el 27 de noviembre de 2006, el PRODERPA tuvo un avance muy lento en los primeros años. Entre su entrada en vigor en setiembre de 2007 y hasta el fin de 2010, el programa sólo había desembolsado el adelanto de la Cuenta Especial equivalente al 9.6% del préstamo (equivalentes a menos de USD 2 millones). En 2009, fue realizada una reorientación del programa, la que finalmente entró en efecto en 2010. A partir de esta reorientación, se implementaron varios cambios, entre los que se destaca la eliminación de fondos de crédito y la creación de un componente de fondos de contingencia vinculados a efectos negativos de eventos climáticos como la sequía.

4. En los últimos años, y en especial desde fines de 2011, el PRODERPA logró acelerar significativamente la ejecución, logrando beneficiar a un número de familias (cerca de 10.300) superior a la meta revisada en la Revisión a Medio Término en 2009. Si bien el programa implementó acciones en las cuatro provincias que conformaban el área de actuación (Neuquén, Chubut, Río Negro y Santa Cruz), la mayor parte de ellas se efectuaron en las primeras tres provincias, siendo las actividades realizadas en Santa Cruz muy escasas. Al inicio del periodo de cierre más de USD 19 millones del préstamo FIDA de USD 20 millones han sido desembolsados, y se espera un desembolso de 100%. Las informaciones recogidas sugieren de que el programa tuvo impactos positivos, en especial en los activos sociales, mostrando una contribución a la participación del grupo objetivo en espacios locales de análisis, debate y coordinación de políticas públicas en torno a la temática del desarrollo rural y la agricultura familiar en el ámbito de los Comités local de emergencia rural (CLERs), que comenzaron como foros de planificación en la emergencia del Volcán Puyehue y continúan como foros de intercambio y desarrollo. La metodología participativa ha fortalecido a muchas organizaciones de productores, y sirve de modelo para otras operaciones en las Provincias (por ejemplo, el programa de pos-emergencia del BID).

5. El PRODEAR fue aprobado en diciembre de 2006, entrando en vigor en diciembre de 2009, con un financiamiento total de USD 44,8 millones, de los cuales USD 19,3 millones fueron de préstamo del FIDA. Hasta mayo de 2014, el programa desembolsó el 74% del préstamo y cerca de la mitad de la contrapartida nacional. El programa se ejecutó en ocho provincias: Chaco, Corrientes, Misiones, Córdoba, Entre Ríos, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero. Hasta el 31 de diciembre de 2014, se espera que todos los proyectos con los beneficiarios hayan completado su ejecución, quedando el año siguiente para su acompañamiento con asistencia técnica. El Programa ofrece servicios directos a 17.216 personas, lo que constituye el 89% de la meta establecida hasta el final de la ejecución. Los avances registrados en la identificación, diseño y aprobación de nuevos proyectos, permiten constatar en un proceso importante de capitalización de las organizaciones de los beneficiarios, a través de inversiones, equipos y herramientas que hacen parte de su patrimonio. Además, se prevén impactos positivos sobre la calidad de vida de los beneficiarios por aumentos en la oferta de productos, mejoras de las condiciones de comercialización, acondicionamiento y conservación, mejorando la participación en los mercados locales y provinciales, se fortalece también

la seguridad alimentaria. Hay una buena articulación y participación de equipos interdisciplinarios que complementan la asistencia técnica productiva con otras disciplinas sociales. Resta aún (especialmente en las etapas finales del programa) profundizar la integración de aspectos sociales en la asistencia a las organizaciones rurales. Las UEPs están preparándose para dar continuidad y ampliar las acciones a través del PRODERI, faltando acciones de sistematización y difusión de innovaciones de los proyectos productivos.

6. Finalmente, el PRODERI fue aprobado el 15 de noviembre de 2011, con un financiamiento total de USD 149,5 millones, de los cuales USD 7,8 millones eran de préstamo del FIDA, USD 50,0 millones del Fondo Fiduciario Español y USD 58,0 recursos de contrapartida.

7. Hasta fin de mayo de 2014, se había desembolsado el 59% del préstamo del FIDA y el 8% del préstamo del Fondo Fiduciario Español. El programa firmó convenios de ejecución con las provincias de Tucumán, Jujuy, Catamarca, Salta y La Rioja, y ha implementado acciones principalmente en las primeras dos provincias. El programa ha avanzado visiblemente en el primer semestre de 2014 en ampliar su cartera de proyectos en las provincias de Tucumán y Jujuy y también ha acelerado sus desembolsos, principalmente a los proyectos apoyados desde la UCAR. A pesar de ello, la ejecución ha avanzado lentamente en relación a los recursos disponibles y las metas establecidas.

8. En términos de ejecución, el PRODERI cuenta con tres modalidades para la identificación y financiamiento de los proyectos: a) la ejecución centralizada, b) la compartida, y c) la descentralizada. Esta formulación fue considerada en el diseño del programa, buscando una flexibilidad mayor para atender situaciones especiales y para promover la inserción del programa en nuevas provincias. Su origen estuvo en la experiencia del PRODERNOA y el PRODERPA, en los cuales existieron obstáculos para la ejecución en algunas provincias, y en las que la intervención directa de la UCAR fue positiva en acelerar la ejecución.

9. No obstante, la experiencia del PRODERI ha mostrado un mayor énfasis de lo esperado en esta modalidad centralizada, esperándose que la prioridad de modalidades de ejecución sea la ejecución descentralizada, asegurando: a) una mayor participación y liderazgo de las provincias en la identificación, selección y ejecución de los proyectos; b) un mayor alineamiento de éstos a sus estrategias y políticas provinciales de desarrollo; c) ampliar las capacidades y experiencias de las UEPs, consolidando las mismas; d) profundizar las relaciones y las acciones de cooperación entre la UCAR y las provincias, generada durante la ejecución del PRODERPA y del PRODEAR, a los cuales el PRODERI dará continuidad si así lo disponen las provincias. La UCAR y la misión acordaron que esta prioridad debería también verse reflejada en los Planes Operativos Anuales (POAs) y ser un instrumento de construcción de capacidades en las UEPs. El FIDA recomienda que la modalidad de ejecución centralizada pueda ser utilizada en casos de arranque en una provincia y falta aguda de capacidades de la UEP.

C. Principales resultados

10. En 2010, la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA realizó una Evaluación del Programa en el País (EPP), la cual presentó hallazgos que continúan teniendo validez y utilidad para el diseño de un nuevo programa. Desde 2009, el FIDA ha venido realizando la supervisión directa de las operaciones en Argentina, lo que ha permitido un mayor conocimiento de la implementación y mayor capacidad de identificar aprendizajes de la experiencia.

11. La EPP y las constataciones de las Misiones de Supervisión permiten establecer que los programas financiados por el FIDA han tenido varios resultados positivos, entre los que se pueden mencionar los siguientes: a) se han beneficiado, directamente e indirectamente, unas 150 mil personas y los programas activos están beneficiando otras 150 mil; b) se contribuyó a la generación de ingresos de pequeños productores rurales y sus familias mediante una amplia gama de actividades, que incluyen principalmente financiamientos a inversiones productivas intraprediales y a organizaciones de productores, financiamiento a inversiones en infraestructura comunitaria y fondos para créditos; c) se han observado impactos importantes sobre el desarrollo de capital humano y el fortalecimiento de las organizaciones de base; d) se promovió la participación de la población originaria, mujeres y jóvenes; e) se promovió la generación de una institucionalidad en muchas provincias relacionadas con el desarrollo rural y de la agricultura familiar, tanto a nivel de las estructuras gubernamentales provinciales, como de instancias locales de participación de la sociedad civil.

12. Hasta 2009, los programas se vieron afectados por varios problemas que enlentecieron la ejecución, lo que llevó a tiempos de implementación largos. Esto tuvo relación con períodos largos entre la aprobación y la entrada en vigor de los préstamos, los tiempos prolongados de tramitación de convenios de ejecución con las provincias, y por cambios institucionales que complicaron la ejecución.

13. En diciembre de 2009, fue creada la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), la cual pasó a actuar como responsable de la coordinación de los programas y proyectos con financiamiento internacional implementados por ese ministerio, incluyendo los del FIDA. Este cambio representó un mejoramiento muy importante de la gestión y una aceleración de la ejecución y de los desembolsos de los préstamos vigentes en aquel momento, lo que permitió completar la ejecución del PRODERNOA en diciembre de 2011 y la del PRODERPA el 31 de marzo de 2014, a la vez que asegurar una implementación a buen ritmo del PRODEAR. Al mismo tiempo, el FIDA comenzó a supervisar en forma directa a las operaciones en Argentina, lo que permitió un seguimiento más cercano de la problemática que las afectaba.

D. Enseñanzas aprendidas

14. La experiencia de la ejecución ha permitido identificar lecciones que resulta importante tomar en cuenta en la preparación de esta nueva operación. Las principales lecciones recientes aprendidas han surgido de la EPP realizada por la Oficina Independiente de Evaluación del FIDA y de informes de supervisión de los últimos años focalizados en la experiencia de implementación del PRODERNOA, el PRODERPA, el PRODEAR y el PRODERI. A continuación se señalan las enseñanzas más importantes surgidas de esos documentos.

15. **La Evaluación del Programa en el País (EPP).** Los principales hallazgos de la EPP del 2010 y que continúan teniendo plena validez son los siguientes:

- i) Los proyectos terminados mostraron resultados positivos en asistencia técnica a la producción y la comercialización, pero fueron escasos los resultados en las acciones de apoyo que involucraron la provisión de crédito. La EEP señaló que las nuevas propuestas deben revisar los enfoques y mecanismos de servicios financieros rurales.
- ii) Si bien se redujeron demoras entre la aprobación del proyecto por el FIDA y la entrada en vigor del préstamo, la tramitación de convenios de ejecución con las provincias ha insumido un tiempo considerable y ocasionado demoras a los programas. Por lo tanto, resulta fundamental establecer mecanismos para reducir la demora en la tramitación de estos convenios. Además, se destacó la importancia fundamental de asegurar la participación de las provincias y de los beneficiarios en el diseño, lo cual influye en los tiempos de tramitación.
- iii) Los resultados sobre las instituciones y políticas relacionadas al desarrollo rural en Argentina constituyeron uno de los aspectos más exitosos de la asociación entre el FIDA y Argentina, lo que resultó de un continuado proceso de diálogo sobre políticas apoyado a través de donaciones (principalmente sub-regionales) así como a través de los proyectos. En este marco, se destaca la importante contribución al desarrollo institucional en favor del desarrollo rural y la agricultura familiar, y de la consideración de la AF como sector estratégico para la reducción de la pobreza rural y pilar importante de la seguridad alimentaria en el país.
- iv) El apoyo al pequeño agricultor a través de proyectos con ejecución provincial era una importante innovación institucional en los años '90 en Argentina, y contribuyó en forma significativa a la generación en las provincias de institucionalidad y de capacidades técnicas para promover el desarrollo rural y de la agricultura familiar. Los gobiernos provinciales mantuvieron la estructura de las unidades provinciales de ejecución con recursos propios, aunque reducidos. En este contexto, se consideró probable la sostenibilidad de los programas financiados por el FIDA.
- v) El proceso participativo que caracterizó a los programas del FIDA generó muchas ideas de proyectos a nivel del pequeño productor, que son replicables y altamente innovadoras en el contexto de Argentina, tales como ferias y exposiciones de venta de productos agropecuarios, los remates de feria ganadera de productores pequeños, la creación de fideicomisos en la producción hortícola, la gestión comercial de artesanías en apoyo a las comunidades indígenas, la implementación de un seguro agrícola piloto y mecanismos de garantía solidaria.

16. Reorientación de la estrategia en el país. La EPP permitió una reorientación compartida de la estrategia y una actualización que tomó en cuenta las conclusiones y recomendaciones compartidas entre el GdA y el FIDA. Entre ellas se destacan las siguientes:

- i) Implementar acciones para mejorar el desempeño de la cartera y de los aspectos fiduciarios, reconociendo importantes avances a partir de la Supervisión Directa del FIDA y el fortalecimiento y ampliación del dialogo de políticas y de aplicación de las lecciones aprendidas.
- ii) Incrementar la asignación de recursos para lograr impacto y para implementar operaciones de alcance nacional y con características de programas, que respondan al tamaño y a las políticas del país. Para ello, el FIDA y Gobierno considerarían opciones para incrementar la asignación de recursos a los proyectos en Argentina, y paralelamente la movilización de fondos de contraparte nacional, para ejecutar proyectos de mayor cuantía que los anteriores, buscando con ello tener posibilidades de generar cambios/impactos en la situación de los beneficiarios y a su vez reducir los costos administrativos.
- iii) Los proyectos deben considerar particularmente el fortalecimiento de las actividades de apoyo técnico, jerarquizando la innovación y la gestión del conocimiento, y buscando aportar a la permanente disponibilidad de asistencia técnica, considerada como “bien público” imprescindible para la democratización del acceso a los recursos por parte de la población objetivo. Los proyectos deben contemplar modalidades diversas de prestación de servicios financieros, adecuadas a los ritmos productivos y comerciales de las actividades rurales, así como a la dispersión de la población potencialmente beneficiaria. Para ello deben continuar los esfuerzos para acercarse a los Bancos que llegan al sector rural, haciéndolos socios en la implementación, para la atención individual o colectiva de los beneficiarios, y considerar además modalidades que han sido exitosas en la realidad Argentina como los casos de: (i) créditos otorgados a través de fideicomisos gestionados por agencias públicas o semipúblicas; y (ii) créditos otorgados a cooperativas de productores para su recolocación entre sus asociados.
- iv) Mantener y profundizar la gestión descentralizada de los proyectos, asignando recursos cuando la realidad lo amerite, al fortalecimiento de las capacidades para la ejecución a nivel de las provincias.
- v) Simplificar y encontrar mecanismos que se incluyan en el diseño de los proyectos para la coordinación, reglas y procedimientos de operación, federal, provincial y del FIDA, de manera de disminuir al máximo los tiempos de ejecución y acelerar el flujo de los recursos.

17. Como consecuencia, se acordaron algunos elementos que guiarían las nuevas operaciones, incluyendo: i) una visión programática y de cobertura nacional; ii) incrementar la asignación de recursos a Argentina; iii) fortalecimiento del apoyo técnico, concentrándose en innovación y gestión del conocimiento; iv) revisar y profundizar las modalidades exitosas de proveer servicios financieros; v) más estrecha conexión y articulación con los otros programas y proyectos; vi) gestión descentralizada pero con mayor capacidad y eficiencia de los instrumentos operativos y fiduciarios de las relaciones nación/provincias.

18. Enseñanzas de las misiones de supervisión recientes. En el curso de las misiones de supervisión, se han identificado varias lecciones relevantes, varias de las cuales confirman las identificadas por la EPP.

- i) Las demoras en la tramitación de los convenios de ejecución pueden ser considerables, enlenteciendo el inicio de la ejecución, siendo menores los tiempos necesarios en aquellas provincias que no se endeudan y solamente fondos de deuda nacional. Es necesario simplificar la tramitación de convenios de ejecución y para la transferencia de recursos a las provincias.
- ii) Las diferencias de desempeño entre provincias en la ejecución de los programas pueden ser considerables, lo que indica la importancia de que los convenios de ejecución tengan la flexibilidad de contemplar la posibilidad de revisar periódicamente los montos de financiamiento previstos, aumentándolos en caso de buen desempeño y reduciéndolos en caso de lento desempeño.
- iii) La UCAR debe cumplir un papel fundamental en la ejecución directa de acciones de carácter estratégico, en el fortalecimiento de las Unidades de Ejecución Provinciales, en la asistencia en la identificación de proyectos o Planes de Negocios en aquellas provincias que muestran

debilidades, en la ejecución directa complementaria a la ejecución provincial en situaciones en las que existen obstáculos para una buena ejecución.

- iv) La creación en las estructuras de los gobiernos provinciales de organismos que tratan sobre el desarrollo rural y de la agricultura familiar y de ámbitos de diálogo sobre el desarrollo rural entre organizaciones de la sociedad civil y el sector público ha sido uno de los resultados más relevantes de los programas del FIDA. Los nuevos programas deberían apoyarse en estas instituciones y continuar promoviendo su fortalecimiento o su creación en aquellos casos que sean necesarios. Entre ellas podrían mencionarse Mesas de Productos Andinos o similares.
- v) La transferencia de los fondos a organizaciones de los beneficiarios para que estos implementen sus Planes de Negocios o proyectos productivos ha mostrado muy buenos resultados sobre el empoderamiento, el fortalecimiento de las organizaciones, la calidad de la implementación y la sostenibilidad. Esta modalidad debería continuar e incluir a la contratación de asistencia técnica y capacitaciones que sean necesarias en el marco de los Planes de Negocios o proyectos financiados. Al mismo tiempo, es necesario un fuerte apoyo a las organizaciones para fortalecer sus capacidades de gestión y para asegurar la rendición de cuentas de los gastos en tiempo y forma.
- vi) La provisión de servicios financieros para el pequeño productor rural ha sido un problema difícil de resolver y continúa siendo un desafío pendiente en un contexto de limitada institucionalidad del sector financiero en la economía rural, lo que sugiere la necesidad de experimentar nuevas modalidades.
- vii) Los apoyos proporcionados por los programas a los productores familiares se han concentrado en el mejoramiento de la producción, siendo necesarios mayores esfuerzos en la comercialización, la que resulta uno de sus obstáculos fundamentales.
- viii) Los programas del FIDA implementados en los últimos años (PRODERPA, PRODEAR y PRODERI) han estado guiados por la demanda de los beneficiarios. Si bien esto tuvo buenos resultados, se generó una dispersión geográfica y de diferentes tipos de iniciativas. Como consecuencia, se verifica la oportunidad de complementar estas acciones con otras de carácter estratégico, focalizadas en ciertas cadenas de valor y en ciertos espacios territoriales.

Apéndice 4: Actividades de fortalecimiento de las organizaciones

A. Introducción

1. Este apéndice tiene como finalidad presentar una breve caracterización de las organizaciones de la AF, identificando los principales cuellos de botella con los que se encuentran para desempeñar el rol que propone el Programa y plantear las acciones para superarlas en el marco de los PNs, que serán el modelo operativo principal.

B. Principales obstáculos enfrentados por las organizaciones de productores

2. El Programa prevé que las organizaciones de productores (OPs) cumplan un papel fundamental en la integración en forma ventajosa y sostenible de los pequeños agricultores y agricultoras en las cadenas de valor. Este papel consiste en la generación de mayor poder de negociación con las empresas comerciales en la venta de productos y en el desarrollo de tareas logísticas que incluyen almacenamiento de la producción, transporte y eventualmente procesamiento, empaque y conservación.

3. Hay diversas formas asociativas que adoptan las organizaciones de la AF. Entre las frecuentes están las informales (consorcios de productores o sociedades de hecho) y las formalizadas (fundaciones, asociaciones civiles, cooperativas y mutuales). Las cooperativas son las más frecuentes y parecerían ser las más adecuadas en el caso del Programa, porque están formalmente en condiciones de afrontar la producción y la comercialización en los mercados formales.¹⁴

4. Las organizaciones de la AF presentan también una amplia heterogeneidad en sus niveles de desarrollo. La gran mayoría presenta debilidad en los aspectos de gestión y en la etapa de comercialización, destacándose los siguientes problemas: i) los volúmenes de producción son demasiado pequeños para comercializar competitivamente; ii) el acceso a los canales de comercialización constituye su cuello de botella (distancia, falta de capacidad de negociación y de contactos comerciales, etc.); iii) no poseen la infraestructura adecuada (por ej. para el acopio, acondicionamiento o procesamiento de sus productos); iv) no poseen capital de trabajo comercial, especialmente para comprar o realizar adelantos de pago por el producto a sus miembros; v) no tienen recursos humanos con la calificación requerida para una gestión adecuada de la organización; vi) baja participación de los miembros de la organización, por lo que las responsabilidades de gestión se concentran en muy pocas personas, con mecanismos de control a veces inadecuados.

5. Para cumplir con las funciones que plantea el Programa, las organizaciones deberán superar estos problemas, y ampliar sus capacidades y empoderamiento para estar en condiciones de desarrollar exitosamente sus PN. Para ello, el Programa brindará financiamiento para inversiones en activos fijos y capital de trabajo comercial, y apoyará a las organizaciones con capacitación y asistencia técnica en temas productivos, tecnológicos, comerciales, organizacionales y de gestión empresarial con perspectiva de género, a través de las acciones que forman parte principalmente del componente 2, las cuales se presentan a continuación.

C. El fortalecimiento de las organizaciones

6. Los principios rectores del fortalecimiento de las OPs propuesto son los siguientes: i) el fortalecimiento es un proceso, cuyo objetivo en el marco de este Programa es que los productores mejoren sus capacidades y se involucren en forma directa en aspectos organizativos, productivos, de gestión y comerciales de sus organizaciones; ii) este proceso es participativo porque la manera de empoderar a las organizaciones consiste en dejar capacidades instaladas que funcionen como capital social una vez que el Programa haya concluido; en otras palabras, cuantas más personas de una organización desarrollen estas capacidades, más probabilidades existirán de sostenibilidad institucional; iii) la capacitación y la asistencia técnica son parte constitutiva del fortalecimiento y acompañarán cada una de las etapas de las organizaciones en el Programa, desde la identificación de recursos de la organización, hasta el diseño, implementación y evaluación de resultados del PN; iii) el enfoque de equidad de género es transversal al fortalecimiento e implica hacer visible en cada

¹⁴ Elgue, Mario y Chiaradía, Claudia: "Formas Asociativas para la Agricultura Familiar". SAGPyA. Ministerio de Economía y Producción, Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 2006.

actividad que se desarrolla el impacto negativo de las desigualdades y la potencialidad que tiene en la calidad de vida de toda la familia la modificación de los estereotipos.

7. **Metodología participativa:** El Programa trabajará con una metodología participativa que promoverá que: i) la información sobre la organización se produzca y difunda a todos los socios; ii) la toma de decisiones sea consensuada, asumiendo responsabilidades y efectos de dichas decisiones; y iii) las capacidades que se generen por los procesos de capacitación y asistencia técnica sean oportunidades para el conjunto de los asociados. La importancia de aplicar esta metodología se justifica por las constataciones durante las visitas de campo, en las que se observó la tendencia generalizada a la concentración de decisiones y responsabilidades en quienes tienen más facilidad para determinados temas y más disponibilidad o vocación por ejercer cargos. Como consecuencia, la participación de mujeres y jóvenes es significativamente menor.

8. Para que las organizaciones sean fortalecidas con dicha metodología participativa y con enfoque de género en temáticas de gestión, organización y mercados y comercialización, es necesario que los técnicos a cargo de la asistencia técnica y la capacitación se hayan apropiado de este enfoque. Por lo tanto, el Programa prevé una primera instancia de inducción hacia los equipos profesionales de las UEPs por parte de los especialistas de la UCAR, de manera de garantizar que esta perspectiva sea la replicada hacia las organizaciones.

D. Acciones del Programa para fortalecer a las organizaciones

9. El Programa atenderá en total a aproximadamente 119 organizaciones. En las etapas iniciales de la ejecución, se realizará la difusión entre los potenciales beneficiarios y beneficiarias a través de diversos canales que garanticen que la información llegue a todos los productores, incluyendo los de mayor vulnerabilidad, jóvenes, mujeres y poblaciones originarias. Esta tarea será realizada por las UEPs, con apoyo de la UCAR, la cual se encargará también de formular la estrategia de difusión y elaborará materiales de difusión.

10. Paralelamente a estas tareas, será realizado un relevamiento inicial o mapeo rápido de organizaciones interesadas en participar en el Programa y que tengan potencial de cumplir el rol que en el mismo se visualiza para las organizaciones en las cadenas de valor priorizadas. La actividad estará a cargo de los técnicos de las UEPs.

11. Las organizaciones preseleccionadas como resultado de este relevamiento inicial podrán tener, a modo de ejemplo, las siguientes características: i) organizaciones formalizadas, con personería jurídica activa, con alguna experiencia de comercialización con mayor o menor grado de éxito y con alianzas iniciadas o ya establecidas con clientes compradores en las cadenas de valor priorizadas; ii) organizaciones con potencial e interés para cumplir tareas de acopio, procesamiento y comercialización en las cadenas de valor priorizadas por el Programa pero que tienen mayores debilidades en relación al primer grupo, como no contar con experiencia en comercialización conjunta de productos, no estar formalizadas o no tener la personería jurídica activa.

E. Pasos del proceso de fortalecimiento

12. Una vez realizado el relevamiento rápido de organizaciones, la totalidad de las organizaciones preseleccionadas serán incluidas con la elaboración de un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) previo a la formulación del PN. Las actividades de diagnóstico serán realizadas por las UEPs con sus equipos técnicos, a partir del cual se podrá identificar que algunas organizaciones tienen potencial para participar del Programa, pero que para que el PN tenga perspectivas de viabilidad, precisan pasar por una fase de fortalecimiento previa a la formulación del PN. Tanto la formulación de los PN como las actividades previas de fortalecimiento que sean identificadas para algunas organizaciones en el diagnóstico (con énfasis estará en las capacidades de gestión), serán realizadas por proveedores de servicios que serán contratados por las UEPs. Los servicios técnicos podrán ser de diferentes tipos (organizaciones no gubernamentales, empresas consultoras, grupos de técnicos), pero deberán contar con conocimientos y experiencia en las cadenas de valor priorizadas por el Programa. Como parte de la elaboración del PN, los servicios técnicos apoyarán a las organizaciones en la búsqueda de contactos comerciales y negociación de alianzas con empresas comerciales o estratégicas (en caso de ser la estrategia más pertinente).

13. Los objetivos del DRP son que: i) analicen e identifiquen sus fortalezas y debilidades; ii) resuelvan su inclusión en el Programa; y iii) definan sus necesidades de capacitación y AT, con vistas a la elaboración del PN.

14. El DRP es una herramienta de fortalecimiento para el empoderamiento y desarrollo de capacidades para la autogestión, porque el proceso de planificación organizativa y de uso de los recursos permite generar información colectiva que será de utilidad para que las organizaciones definan con mayor capacidad sus objetivos organizativos, productivos y comerciales. Uno de los desafíos que tiene el Programa en términos de fortalecimiento consiste en que productores que habitualmente realizan sus intercambios con una lógica social y comunitaria, introduzcan la visión de rentabilidad en la producción y la comercialización.

15. Para implementar el DRP, se realizará un taller por organización que consistirá en: i) aplicación de técnicas grupales orientadas a que la organización identifique sus recursos y posibilidades y entrega de instrumentos para que los productores apliquen con sus familias; ii) análisis de resultados del relevamiento familiar; y iii) devolución e identificación de necesidades de capacitación y asistencia técnica y planificación.

16. Las dinámicas grupales a aplicar estarán orientadas a que la organización defina entre otras, las siguientes temáticas: i) recursos materiales con que cuentan (agua, cultivos, tierra, animales, equipos, herramientas, maquinarias y servicios actuales y faltantes para el desarrollo empresarial), ii) recursos humanos (número, calificación, capacidades, experiencia en emprendimientos, en asociatividad, existencia de liderazgos, distribución de roles en las actividades productivas en el hogar y en la asociación, relaciones que faciliten la organización empresarial, etc.); iii) recursos financieros (ingresos, créditos si existieran, ahorros, etc.); iv) identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, pudiéndose incluir el armado colectivo de un FODA. Para ello, se trabajará con una ficha de relevamiento y se incluirán dramatizaciones y técnicas grupales sencillas que favorezcan la reflexión colectiva. Se seleccionarán las temáticas para que los productores completen datos en sus hogares con sus familias como insumo para el segundo encuentro de taller, en particular las técnicas que pongan en evidencia los roles de las mujeres y los varones en la vida productiva y familiar (técnica del reloj que registra tareas que se realizan durante el día por ejemplo).

17. Posteriormente a estas tareas, se compartirá grupalmente los resultados del trabajo realizado por los productores con sus familias, analizando diferencias y similitudes y las posibles motivaciones. Se profundizarán los temas que, a manera de emergentes grupales, surjan como propios de la problemática de cada asociación. Finalmente, se realizará la devolución de los datos relevados, que serán previamente sistematizados por los técnicos a cargo. La devolución a la organización de los datos del diagnóstico y la interpretación que hagan colectivamente de esta información permitirá identificar necesidades de fortalecimiento previo a entrar en la fase siguiente de elaboración del PN. La planificación podrá implicar también una redefinición o adecuación de roles productivos entre varones y mujeres, jóvenes, adultos mayores, si se encuentra que la producción puede ser reorientada hacia una explotación más racional y eficiente de la mano de obra familiar. Igualmente con las prácticas de venta.

18. En resumen, los resultados del DRP serán: i) validación del grado de desarrollo y consolidación de la organización relevada en la preselección inicial, con la identificación de dos grandes grupos de organizaciones: a) las que puedan iniciar en forma inmediata el proceso de búsqueda de contactos comerciales, negociación de alianzas con empresas estratégicas o comerciales (en caso de ser pertinente) y formulación de PNs; y b) las que precisen de un trabajo de fortalecimiento básico previo y/o precisen apoyo para su formalización; ii) diagnóstico de recursos, fortalezas y debilidades, junto a identificación de necesidades de capacitación y AT por organización; iii) 119 organizaciones de la agricultura familiar sensibilizadas sobre sus posibilidades y perspectivas de incorporación a la cadena de valor.

19. Las organizaciones identificadas en el primer subgrupo son las que se considera que podrán diseñar su PN una vez finalizado el diagnóstico de recursos, lo que implicará diferentes estrategias (asociaciones estratégicas, alianzas con empresas comerciales, integración vertical de actividades). Para esa etapa, continuarán siendo apoyadas hasta la formulación del PN por los mismos servicios técnicos que apoyaron la implementación del DRP.

20. El segundo subgrupo necesitará un fortalecimiento previo que tiene como objetivo poner a las organizaciones en mejores condiciones para encarar la etapa siguiente. La duración de este fortalecimiento dependerá de las necesidades de cada organización, y tendrá un énfasis en: i) conocer e implementar los trámites para cumplir con los requisitos formales para que la organización active su personería jurídica en caso de no tenerla al día; ii) conocer y comenzar a

generar mejores condiciones en la organización en las tres c (calidad, cantidad y costos); iii) identificar y ejercitar formas y procesos de tomas de decisiones al interior de la organización, con perspectiva de género; iv) conocer las características de los mercados a nivel regional, nacional e internacional de los productos de su cadena; y v) mejorar habilidades de gestión empresarial.

21. Entre las actividades de capacitación para este segundo subgrupo, el Programa podrá financiar la formación de dirigentes, para fortalecer sus capacidades de compra venta asociativa, con formaciones de corta duración, para las que la UCAR/UEP contratará instituciones especializadas.

22. Si bien cada proveedor de servicios tendrá sus características propias, el Programa requerirá que cada organización sea atendida por al menos una dupla constituida por un técnico proveniente de las ciencias agrarias, experto en temáticas productivo/comerciales, con conocimiento de la cadena de valor específica y en cuestiones de gestión empresarial (contabilidad, gestión financiera, etc.) y un técnico/a experto en organizaciones y género, quienes trabajarán en equipo, con perspectiva interdisciplinaria, en articulación con los técnicos de las UEPs.

23. Los resultados de esta etapa, que pertenecen al componente 2, son: i) 150 organizaciones con diagnósticos participativos realizados; y ii) 119 organizaciones fortalecidas en el conocimiento de sus recursos, fortalezas y debilidades y en condiciones de comenzar su proceso de formulación y ejecución de un PN dentro de una cadena de valor.

24. Todas las acciones mencionadas en esta sección, que van desde la difusión e identificación de organizaciones hasta la formulación de PNs, corresponden al componente 2 y serán responsabilidad de las UEPs, con la excepción de la formación de dirigentes, que pertenece al componente 1 y será responsabilidad de la UCAR.

F. Asistencia técnica y capacitación

25. En la etapa de implementación de los PNs, que pertenece a los componentes 2 y 3, la AT y capacitación será definida en cada uno de los PN. Las acciones dirigidas a las organizaciones están incluidas en el componente 2, y son definidas en cada organización de acuerdo a las características y necesidades identificadas en la organización respectiva, las características de las actividades propuestas en el PN, y de las cadenas de valor con la que trabajan. En general, se espera que la AT y capacitación tengan un énfasis en los aspectos de gestión empresarial (por ej. contabilidad), de comercialización (por ej. técnicas de negociación comercial), productivos (por ej. uso de infraestructura de acopio y equipamientos adquiridos en el PN) y organizativos (incluyendo la equidad de género). Las temáticas de capacitación diferirán en cuanto a la cadena productiva, la experiencia previa de los asociados en la producción y comercialización de los productos de esa cadena, las demandas específicas de la empresa mediadora-comercializadora con la que se hayan aliado, etc. La modalidad de contratación de la AT y capacitación durante la ejecución de los PNs será diferente que la que caracterizó a la fase comprendida hasta la formulación del PN. Durante esta nueva fase de ejecución de los PN, el Programa transferirá los fondos presupuestados para la ejecución de los PN, y la organización realizará las compras previstas y contratará la AT y capacitación, pudiendo seleccionar al mismo proveedor que la asistió en la fase anterior, o a uno diferente, de acuerdo a sus preferencias. Asimismo, la AT y capacitación dirigida a los productores individuales en aspectos productivos y tecnológicos (por ej. manejo de pasturas, manejo sanitario y reproductivo de llamas, uso del riego), los que forman parte del componente 3, estará también prevista en los PNs y será contratada a través de las organizaciones.

26. Algunos aspectos a considerar para hacer las capacitaciones más efectivas desde el punto de vista pedagógico son: i) la aplicación de herramientas visuales, ii) no apurar resultados sino respetar tiempo de los procesos de comprensión y aplicación del conocimiento; iii) favorecer la expresión de opiniones por parte de todos los que asisten; iv) utilizar lenguaje sencillo; v) si se distribuye información escrita no abundar en datos o textos complejos (no utilizar textos ya escritos para otros públicos).

27. El menú de temáticas tentativas de capacitación es el siguiente:

- i) Administración y gestión. Incluye aspectos jurídicos y contables. Conocimiento de la legislación tributaria (importancia de las inscripciones: monotributo, monotributo social). Registro o actualización de la personería jurídica. Administración de fondos y rendición de cuentas (transparencia, confianza, responsabilidad, honestidad). Gestión centralizada vs gestión

participativa en la toma de decisiones. Roles y responsabilidades. Equidad de género. Formas asociativas.

- ii) Mediación y negociación. Conocimiento de los mercados nacional y de exportación de los productos de su cadena. Conocimiento de los eslabones de la cadena, posibles comercializadores. Posibles puntos de conflicto con la lógica de la AF. Resolución de conflictos. Manejo del tiempo y de la información. El desequilibrio de fuerzas. Intereses, presiones, acuerdos beneficiosos.
- iii) Comercialización. Ventajas comparativas que ofrece el sector de los pequeños productores; canales de Comercialización: directa (Ferias), proveedores del Estado, proveedores a Privados; relación precios- costos- calidad; relaciones de la cadena de comercialización. Ampliación de la red de comercialización. Estrategia de promoción de productos Difusión de productos/ Beneficios- Competitividad Agregado de valor Relación Comercio- Abastecimiento- Productividad Red de Relaciones con los diferentes sectores Calidad de los productos como ventaja comparativa Canales de comercialización Ventajas/ Desventajas Presentación de los Productos requisitos sanitarios. Envasados y transportes.
- iv) Costos rentabilidad y financieros. Determinación de costos de producción, cálculo de rentabilidad, herramientas financieras, flujos de caja, inversiones, amortización del capital, etc.

28. Las temáticas de género serán transversales a todas las capacitaciones, dado que el Programa busca lograr la equidad de género en las organizaciones de productores rurales, y estarán dirigidas a consolidar en las organizaciones mecanismos de equidad de género y fortalecerlas con buenas prácticas de gobierno y de toma de decisiones. El Programa desarrollará temáticas de desarrollo rural y perspectiva de género integradas a las temáticas de capacitación, no serán módulos separados y estarán dirigidas tanto a mujeres como a varones. Se visibilizará en cada actividad la naturalización de la inequidad de género y se incorporará la reflexión sobre la importancia y el impacto que tiene en la calidad de vida de toda la familia la modificación de los estereotipos de género.

29. En las capacitaciones se incluirán técnicas que permitan visualizar el papel de la mujer en la organización y en el proceso de toma de decisiones, eventuales situaciones de discriminación, así como ventajas y oportunidades que representa para la organización que las mujeres participen activamente en los órganos de conducción.

30. Los jóvenes son un grupo especialmente priorizado por el Programa para su capacitación. Se prevé que el Programa: i) financie becas en tecnicaturas ofrecidas por la sistema de educación formal en el área del Programa (energía solar, gastronomía regional, cultivos andinos, maquinaria agrícola, procesamiento industrial) en los que existe una escasa oferta para los pequeños productores, a la vez que genere oportunidades de empleo para los jóvenes; ii) financie la creación de nuevas tecnicaturas y cursos cortos vinculados con las temáticas de las cadenas de valor priorizadas; iii) capacite a dirigentes jóvenes, varones y mujeres, en actividades conjuntas de compra-venta de productos. Estas actividades serán parte del componente 1, siendo apoyadas directamente desde la UCAR.

31. Los resultados y beneficios de las acciones de fortalecimiento son: i) 119 organizaciones presentaron su PN y se insertaron en la cadena de valor; ii) el 40% de los beneficiarios en PN son mujeres; iii) las mujeres duplicaron su participación en los órganos de conducción de las organizaciones; iv) treinta dirigentes jóvenes, varones y mujeres participaron de capacitaciones en actividades conjuntas de compra venta de productos; v) el 20% de las organizaciones que presentaron PNs pertenece a pueblos originarios.

G. Intercambio de experiencias

32. El Programa prevé la inclusión de intercambios de experiencias que permitan a los productores familiares y sus organizaciones mostrar sus propios conocimientos y resultados y aprender de los demás. La estrategia pretende que se comparta la necesidad de aprender de las experiencias, así como difundir los conocimientos que puedan ser útiles para otros. Posibilita reflexionar sobre la propia práctica para mejorarla. Estos intercambios serán realizados en el marco de las acciones de gestión del conocimiento del programa, que forman parte del Sistema de Datos y Conocimiento (ver el Apéndice 11).

33. Se prevén 12 intercambios de experiencias nacionales, para un total de 240 dirigentes y productores de las organizaciones a partir del segundo año del Programa. Los tres primeros intercambios tendrán como eje las experiencias productivas, organizativas y comerciales y el último será de evaluación por cada cadena de valor. Adicionalmente, se prevén 4 Intercambios internacionales (tentativamente a Bolivia y Perú) para que un total aproximado de 80 dirigentes y productores de las organizaciones visiten proyectos para relevar la experiencia realizada por estos dos países vecinos en producciones andinas y generar conocimientos replicables en el país a través de experimentación adaptativa concreta a realizarse al regreso de cada intercambio.

34. Se estima un promedio de 20 personas participando en cada uno de los viajes, con estadías de 3 días para el nivel nacional y de 8 días para el nivel internacional.

35. Los productos de esta actividad serán: i) 16 crónicas de viaje donde los miembros de las organizaciones que hayan participado de los intercambios dejen identificadas las lecciones aprendidas; ii) unos 320 dirigentes y productores capacitados y en condiciones de replicar buenas prácticas.

Apéndice 5: Actividades con cadenas de valor agrícolas

A. Cadenas de valor agrícolas: identificación de oportunidades y dificultades para la inserción de los pequeños productores

La cadena de valor de la quínoa

1. La cadena de valor de la quínoa es una de las priorizadas por el Programa en función de sus características de “emergente”, impulsada por la demanda internacional.
2. **Principales actores.** El comercio mundial alcanzó USD 135 millones en 2012. Se multiplicó por 4 en la década anterior (1992 a 2002), y lo hizo por 39 entre 2002 y 2012. EEUU concentra el 53% de las compras. Otros importadores son: Canadá (15%), Francia (8%), Holanda (4%), Alemania (4%), ALADI (3%), Australia (3%), Reino Unido (2%), e Israel (2%).
3. El 82% de las exportaciones se originan en Bolivia, Ecuador y Perú. Otros exportadores son EEUU (10%) y la Unión Europea (7,5%), aunque en estos casos gran parte de las ventas son re-exportaciones. Las exportaciones de Bolivia, Ecuador y Perú pasaron de USD 700 mil en 1992 a USD 111 millones en 2012, con un crecimiento acumulativo anual en los últimos 10 años de 29%. El incremento en volumen fue algo menor (23%) debido al incremento en el precio promedio.
4. La concentración de las exportaciones en Estados Unidos es un rasgo común a las ventas externas de los 3 principales exportadores, Bolivia (54%), Ecuador (55%) y Perú (61%). Bolivia tiene como otros compradores importantes a Francia (13%) y Holanda (10%). Ecuador registra una concentración del resto de sus ventas en el mercado alemán (30%). Perú en cambio presenta una estructura más diversificada de ventas entre Alemania, Canadá, Israel, Australia e Italia, todos ellos con participaciones inferiores al 10%.
5. Perú es el país que accede actualmente a mayor cantidad de mercados. En el último quinquenio registró exportaciones a 51 países. Bolivia y Ecuador accedieron a 36 y 17 mercados respectivamente.
6. **Comportamiento de los precios.** El precio FOB de las exportaciones se mantuvo estable entre 1992 y 2007, ubicándose entre USD 1,10 y 1,30 por kg. A partir de entonces se incrementó hasta llegar a USD 2,90 el kg en 2009, estabilizándose a partir de entonces en torno a los USD 3,00 por kg. Los precios de exportación obtenidos por Bolivia, Ecuador y Perú siguieron la misma trayectoria. No obstante, Ecuador está vendiendo por debajo del promedio (USD 2,60 por kg vs. USD 3,00 por kg).
7. Analizado por destino, la comparación de precios muestra también diferencias apreciables. En un extremo se destacan las colocaciones en Australia que en 2012 registran valores por encima del promedio (USD 3,40 por kg), y en el otro se ubican las exportaciones a los países de la ALADI que registran los menores precios (USD 2,20 por kg).
8. **Canales de mercadeo.** La estructura básica del mercado está determinada por el hecho de que (en general) la oferta es transada por productores pequeños que actúan individualmente, presentando altos grados de heterogeneidad en cuanto a calidad y apariencia del producto. Un elemento adicional condicionante de la conformación de los canales de comercialización, es que la quinua no es un producto que pueda ser consumido en fresco. Debe ser sometida a diversos procesos de secado, descascarado y desaponificado.
9. En Bolivia aproximadamente el 80% del grano se destina a los mercados externos, involucrando a acopiadores y micro-procesadores locales, así como industrias de transformación y empresas exportadoras, logrando los productores capturar aproximadamente el 70% del valor de exportación (Cámara Boliviana de Exportadores de Quinua y Productores Orgánicos, CABOLQUI).
10. La multiplicidad de actores de la cadena de comercialización se vincula al hecho de que son necesarios diversos pasos antes de colocar el producto en el mercado, y en todos ellos se abre la posibilidad de intermediación. También se vincula con el aumento en las exigencias de calidad, homogeneidad e inocuidad del producto, y con el hecho de que una parte importante es producida y

certificada como quinua orgánica, que requiere de canales de comercialización especializados. Esta situación es similar a lo observado en Argentina durante el desarrollo de la misión de diseño.

11. Ello explica en parte las dificultades de participación directa de las organizaciones de pequeños productores en las exportaciones, así como de pequeñas empresas especializadas en comercialización y procesamiento del producto a nivel local.

12. La experiencia internacional muestra que por lo general las organizaciones y asociaciones campesinas que logran vincularse a los mercados externos cuentan con el respaldo de alguna institución pública o el respaldo de alguna ONG, justamente por las exigencias financieras y de gestión que ello implica.

13. **Perspectivas para la producción y el desarrollo de la cadena de valor de la quinua.** La superficie sembrada y la producción de quinua a nivel mundial se han incrementado en los últimos años, principalmente debido al aumento de la demanda de EEUU y la Unión Europea. En 2000 se cultivaron en todo el mundo unas 67.000 ha y se obtuvieron 52.626 t.

14. En 2011 se sembraron entre Bolivia, Perú y Ecuador de 101.527 ha (90% del total mundial), con una producción de 80.241 t. En 2012 entre Bolivia y Perú se reportaron 130.000 ha de cultivo (80.000 ha y 50.000 ha respectivamente). Los productores involucrados en la actividad en Bolivia suman 70 mil, en Perú 60 mil y en Ecuador 3,5 mil (en todos los casos el área media de cultivo se ubica en el eje de 1 ha).

15. En Argentina la producción de quinua es muy pequeña, pero hay un número significativo de productores que la cultiva para autoconsumo. Los productores comerciales en el área del Programa suman solo 500. Pero a pesar de ello, hay mucho interés entre productores de otros rubros por incorporar el rubro en sus rotaciones agrícolas (ej. tabacaleros y pimenteros).

16. Estudios recientes clasifican los atributos de valor de los alimentos procesados en cinco ejes principales: placer, salud, forma, practicidad y ética. La posibilidad de reunir una o más de estas características sería las que en definitiva permitirían agregar valor a los alimentos y garantizar una demanda dinámica en los mercados internacionales (Gautier 2010).

17. En el caso de la quinua, parece claro que puede reunir al menos dos de dichas características: su condición de alimento saludable y las características éticas que se asocian a su historia y tradición cultural, y por allí se explica la dinámica de la demanda de la clase media-alta.

18. Entre 1995 y el 2015 se proyecta que la población que se situará por sobre los USD 5.000 de ingreso per cápita anual pasará de 1,6 mil millones de personas a 3,4 mil millones de personas, lo que representa entonces un enorme mercado potencial para alimentos que reúnan las características destacadas.

19. Aunque desde el punto de vista de la demanda externa el mercado para la quinua y sus derivados parece estar asegurado (considerando tan sólo un consumo per cápita de 1 a 2 kg/persona/año), será necesario considerar que en el corto plazo se va duplicar la oferta, y para limitar las posibilidades de caídas en los niveles de precios será conveniente promover el aumento del consumo en los países productores (tal el caso de Argentina).

20. Los incrementos en los volúmenes de producción se han basado en aumentos de la superficie cultivada más que en incrementos de la productividad física. En Bolivia, el rendimiento fue de 287 kg/ha en el 2000, y de 260 kg/ha en 2011, mostrando un estancamiento con leves fluctuaciones hacia abajo o hacia arriba dependiente de las condiciones del clima. En Perú el rendimiento llegó a 430 kg/ha en el 2000, y a 516 kg/ha en 2011, lo que supone un aumento más bien modesto de la productividad medida en términos físicos.

21. En el área del programa se recabó información sobre rendimientos de chacra de 180 a 450 kg/ha. Las razones de este comportamiento probablemente son diversas; sin embargo, las más importantes parecen estar asociada a los siguientes aspectos: restricciones que afectan a los pequeños productores para acceder a factores productivos básicos tales como crédito, asistencia técnica, recursos hídricos, etc.; la gran variabilidad genética que presenta la quinua y determina problemas de calidad de semilla; la falta de infraestructura eficiente de procesamiento, que en general se lleva a cabo con métodos rudimentarios, lo que acrecienta las pérdidas de post cosecha.

22. **Oportunidades y dificultades de inserción de los pequeños productores en la cadena de valor.** Desde la perspectiva de los productores parece conveniente fortalecer sus actividades asociativas, para reducir el número de intermediarios en la cadena de valor, con la finalidad de disminuir los costos de transacción y al mismo tiempo de lograr acceso a una mayor proporción del valor generado a lo largo de la cadena de producción, comercialización, industrialización y distribución.

23. Para ello, se requieren políticas de apoyo que permitan a las organizaciones de productores disponer de una mejor infraestructura de acopio y secado, pudiendo realizar al menos un primer tratamiento del producto, eliminando impurezas y efectuando la desaponificación. De ese modo, mejorarían notablemente sus condiciones de negociación con los eslabones siguientes de la cadena de valor.

24. Si bien la producción de quinua presenta un futuro positivo, impulsada por la existencia de un mercado en expansión, existen un conjunto de retos que será necesario encarar, tanto desde las políticas públicas y los programas de apoyo como desde la acción de los productores y sus organizaciones. En base a las constataciones e información recogida en las visitas a productores realizadas durante la misión, así como reuniones con instituciones relevantes (INTA, gobiernos provinciales, universidades), con organizaciones de productores (por ej. Mesa de Productos Andinos), y con la propia UCAR, se han identificado diversos destacándose por su importancia las siguientes:

- i) Aumentar la productividad, incorporando innovaciones tecnológicas especialmente en lo referente a calidad de las semillas y manejo del cultivo.
- ii) Promover el desarrollo de formas asociativas para mejorar la escala de operaciones de la pequeña producción campesina, tanto a nivel de producción básica como de procesamiento, industrialización y comercialización del producto.
- iii) Mejorar la infraestructura de acopio y secado, como una forma de reducir las pérdidas de postcosecha, y al mismo tiempo de dotar a las organizaciones de pequeños productores de un mayor poder de negociación en su relación con los otros eslabones de la cadena de valor.

La cadena de valor de la chía

25. La cadena de valor de la chía es una de las priorizadas por el Programa en función de sus características de “emergente”, impulsada por la demanda internacional.

26. **Principales actores.** La demanda de Chía está liderada por empresas Norteamericanas, que se han hecho presente en los últimos años en la mayoría de los países productores, estableciendo contratos y acuerdos de producción con los productores locales, y mediante la contratación de producción propia.

27. El principal mercado para la Chía es EE.UU, que incrementa su consumo apoyado en campañas comerciales asociadas al “comer sano”. Se promueve como producto natural, con alto contenido de “aceites buenos y esenciales”, de alta calidad de fibra, libre de gluten, alto en proteínas y minerales. La empresa Mintel, dedicada a efectuar estudios de mercado, reporta que en 2011 se introdujeron 21 productos de Chía en el mercado de EEUU, y que fueron 100 en 2012.

28. La demanda mundial está llegando a las 20.000 t/año, con una importante participación de semilla orgánica (33%), destacándose la empresa NUTIVA que maneja aproximadamente el 10% del total. Se proyecta para 2015 una demanda de 40.000 t/año. Argentina es y será un actor relevante en el mercado (casi 30% de la oferta mundial), con incidencia en la formación del precio internacional.

País	Superficie (ha)	Producción (t)	Año	Rinde (t/ha)
Argentina	7.000	4.550	2011	0,65
Australia	3.000	3.600	2011	1,20
México	2.720	3.449	2011	1,27
Bolivia	3.000	1.460	2012	0,49
Paraguay	3.000	1.400	2012	0,47
Ecuador	500	300	2011	0,60
Perú	100	60	2012	0,60
Total	19.320	14.819	2011 -2012	0,75

29. **Comportamiento de los precios.** Los valores FOB han aumentado en los últimos años, pasando de USD 2,00/kg en 2010 a USD 4,00/kg en 2012, y a USD 5,50/kg en 2013 (para los casos de semillas certificadas “orgánicas”, según reporta la empresa Nature’s Path). Estas referencias de precios muestran claramente el ascenso de los precios del producto regular, así como la oportunidad de diferenciarlo con base a la certificación orgánica.

30. Si bien las estadísticas no son completas, la información de mercado disponible permite señalar que el precio medio de las exportaciones se ha multiplicado 3,5 veces en los últimos 5 años.

31. **Canales de mercadeo.** Las empresas importadoras más destacadas en el principal mercado mundial son: Nutiva, Múltiple Organic, Pacific Grain & Food, y Chía Brand.

- i) Nutiva. California. Con operaciones en EEUU y Canadá. Galardonada por ser una de las empresas de mayor crecimiento en EE.UU. en el 2009 y 2010 (Inc 500/5000’s *fastest-growing companies*). Esta es una empresa centrada en la agregación de valor, como proveedora de materias primas a terceros (10 lb). También realiza el empaque y presentación de semillas para venta directa (en 12 - 32 oz, tanto de semillas, como de harina y de semillas blancas) y, en la fabricación de productos elaborados, como aceites, principalmente de Coco y semillas de Cáñamo. La línea de productos es orgánica.
- ii) *Multiple Organics*. California, Nueva York y New Jersey. Cuenta con 10 años de historia. Está especializada en la importación, venta mayorista nacional y exportación de una amplia gama de frutos secos (almendras, nueces de Brasil, macadamia, pecano, maní, etc.) y deshidratados (arándanos, manzanas, etc.), semillas (Quínoa, Chía, etc.) y legumbres (garbanzos, porotos, etc.). Es un mayorista principalmente orgánico.
- iii) *Pacific Grain & Food*. Con más de 30 años en la importación y distribución, es uno de los mayores intermediarios y empaquadores de la costa oeste de diferentes variedades de porotos, especies, semillas, ajís, nueces, fruta seca, arroz, etc. y Chía.
- iv) *Chia-Brand*. New Jersey, que ofrece semillas, harinas y aceites de Chía.
- v) Además se destacan otros actores elaboradores de productos con chía (ej. Dole y Nature’s Path), y los distribuidores (ej. Ralphs, Vons, Albertsons, Whole Foods), que conforman las cadena de valor hasta llegar al consumidor final.

32. En Latinoamérica existen algunas multinacionales, que son también actores destacados en el negocio. Las más renombradas son:

- i) Corporación Internacional Chia S.A CICH. Con oficinas y representaciones comerciales en Buenos Aires, Quito y Montevideo. Está especializada en semillas de Chía tanto tradicionales como orgánicas. Es una compañía con una fuerte cercanía a la producción, a través de campos propios y contratos con productores. Otorga asesoría técnica y realiza investigación. Abastece principalmente al mercado de EE.UU, la U.E. y oriente, con semilla en bolsas de 25 - 30 kg en contenedores de 20 pies con 500 - 600 bolsas.
- ii) Benexia. Empresa chilena especializada en la importación, distribución mayorista y elaboración de productos en base a Chía (semilla tradicional, semilla blanca, fibra, cápsulas de aceite, aceite). Con presencia en Argentina.

33. **Perspectivas para la producción y el desarrollo de la cadena de valor de la chía.** Las empresas transnacionales establecidas en los países productores priorizan el apoyo a los productores tanto desde el punto de vista técnico como comercial, estableciendo acuerdos de compra directos o a través de intermediarios acopiadores. Se observa además un cierto grado de integración vertical hacia atrás, por parte de los compradores, vía contratos a productores y/o producción propia. Esta es una estrategia muy clara de varias empresas, entre las que se destaca NUTIVA (líder del negocio) que tiene presencia comercial activa en la mayoría de los principales países productores (Argentina, Paraguay y Bolivia).

34. En Argentina se han identificado diversas empresas que operan integrándose de diferente forma hacia atrás en la cadena:

Exportadora Desdelsur	Bs. As.	Contrata/Compra/Vende
Procesadora Cono Agropecuaria	Córdoba	Produce/Procesa/Compra/Vende
Chia Seeds	Bs. As.	Contrata/Compra/Vende
DMC Agroindustrial	Salta	Procesa/Compra/Vende
Molino Cerrillos SRL	Salta	Procesa/Compra/Vende
Benexia	Bs. As.	Contrata/Compra/Vende
Procesadora Dusen	Salta	Procesa/Compra/Vende
Alimar Alimentos Argentinos	Salta	Procesa/Compra/Vende

35. No se aprecia, en cambio (por el momento), la presencia destacada de casos de integración vertical hacia adelante, por parte de los productores, en el sentido de elaborar líneas de producto capaces de penetrar en los mercados consumidores. Hay ejemplos de iniciativas en este sentido, tanto en México como en Argentina, pero las probabilidades de que este fenómeno se expanda, se ven limitadas por el fuerte posicionamiento en los mercados de destino de operadores industriales mayoristas que poseen líneas completas de productos secos (semillas, deshidratados, especias, etc.), articulados con empresas dedicadas tanto a su procesamiento como distribución.

36. **Oportunidades y dificultades de inserción de los pequeños productores en la cadena de valor.** Los antecedentes antes expuestos permiten concluir que la Chía presenta indudables ventajas desde el punto de vista del producto, dado por sus deseables contenidos nutricionales y la versatilidad de sus potenciales usos. Esta semilla es altamente demandada y promocionada en mercados como EE.UU. y se está incorporando al consumo en otros mercados como el europeo, por lo que es posible prever que la demanda internacional continúe creciendo.

37. El cultivo está distribuido en varios países, con posibilidades ciertas de ampliación de área. Incluso el desarrollo de nuevas variedades susceptibles de ser cultivadas en mayores latitudes, expandirá la frontera agrícola de este cultivo. Todo lo anterior hace prever que a futuro, si los precios pudiesen subir en el corto plazo impulsados por la demanda, en el mediano plazo estos deberían tender a estabilizarse.

38. El cultivo no presenta dificultades técnicas significativas, pero de todos modos se identifican varias limitantes para su desarrollo por parte de los pequeños productores. Una de las dificultades es que el cultivo se desarrolla principalmente en forma mecanizada. Este es un aspecto relevante a tomar en consideración al momento de plantear los instrumentos de política pública y los programas de apoyo a los pequeños productores para insertarse convenientemente en la cadena de valor. Además, el cultivo se adecuaba muy bien a la diversificación de pequeños productores de tabaco, pero su futuro está limitado en cierta medida por la falta de informaciones sobre paquetes tecnológicos adaptados a diferentes zonas, lo que ha determinado una gran variabilidad de la productividad lograda hasta el momento.

39. Estos riesgos motivan el interés relevado durante la misión por disponer de seguros agrícolas que son una herramienta que está disponible para la producción de tabaco y que mucho valoran los productores. La valoración de la herramienta de seguros es no sólo por la indemnización a la que se puede acceder ante eventos climáticos desfavorables, sino también por la contribución que la misma supone para acceder al financiamiento del cultivo.

40. Del mismo modo hay que prestar atención al hecho de que la integración vertical es una estrategia de las empresas industriales y comerciales que privilegian relaciones contractuales con los productores, y que la integración hacia adelante de los productores se observa (por el momento) sólo en casos particulares porque es muy exigente en términos de procesamiento de una diversidad de productos para llegar al consumidor final. El avance hacia adelante en la cadena resulta posible para productores organizados hasta la fase de procesamiento inicial de la semilla: limpieza, clasificación, embolsado, empaquetado, etiquetado; sin ingresar en la fase de elaboración de alimentos.

La cadena de valor de la papa andina

41. La cadena de valor de la papa andina es una de las priorizadas por el Programa en función de sus características de “dinámica”, impulsada por la demanda nacional de segmentos de ingresos medios y altos.

42. **Principales actores.** En setiembre de 2003 se crea la Mesa de Planificación y Coordinación del Sector Papa Andina como ámbito oficial de trabajo para las Provincias de Jujuy y Salta; instancia que continúa funcionando hasta la fecha; que nuclea a diferentes organismos oficiales y al sector productor representado por diferentes cooperativas, asociaciones, u otras tipo de organización. Entre los principales actores privados (de la oferta) que participan de esta instancia en Argentina se destacan Cooperativa CAUQueVa; Red Puna y Quebrada; Asociación de Productores de Humahuaca; Obra Claretiana para el Desarrollo (OCLAD); Comisión de Desocupados de La Quiaca; Asociación de Productores de Salta.

43. Se estima que la producción de papa andina en toda la región involucra a no menos de 4.000 productores familiares, que por diferentes vías están atendiendo la creciente demanda del producto en mercados locales, provinciales y nacionales. Un ejemplo de ello es la Fundación Alfarcito (visitada por la misión de diseño), que nuclea a 50 productores que cultivan 50 ha, que cuenta con una planta acondicionamiento del producto que ya está comercializando en restaurantes de Puerto Madero, Palermo y Recoleta, cadenas de hoteles de primer nivel de Buenos Aires, y góndola de supermercado Jumbo. En todos estos casos entregando producto clasificado, limpio, embolsado y etiquetado.

44. La papa se clasifica y se embolsa en 1 kg y 5 kg, en 4 tamaños, según el mercado al cual se apunta. Puede ser tamaño copetín (hasta 1 cm), papín (2 a 4 cm), mediana (4 a 7 cm) o familiar. También se han mantenido contactos con el Mercado Central de Buenos Aires y mercados boutiques, como el Mercado del Progreso de Caballito, con la Federación Argentina de Supermercados Chinos y la Cámara Argentina de Supermercados Chinos.

45. Un segundo caso destacado es el de la Cooperativa Cauqueva, integrada por 150 pequeños productores, que no sólo acondiciona y procesa papa (también maneja otros rubros hortícolas), sino que presta servicios a la producción a sus asociados, maneja créditos (implementadas a partir de recursos de financiamiento del BID), y desarrolla actividades de capacitación. La cooperativa realiza ventas directas en mercados de concentración de distintos lugares del país, ventas con entregas domiciliarias en Buenos Aires y ha abierto puntos de venta en algunas localidades.

46. En los dos casos destacados, se han efectuado envíos al exterior de muestras y/o pequeños embarques que indican que también es cierta la posibilidad de pensar en el mercado internacional como destino de las ventas de papa andina, pero por el momento esta alternativa de comercialización no se está priorizando debido a que las cantidades disponibles de producto se colocan en buenas condiciones en los diferentes segmentos de mercado nacional.

47. **Comportamiento de los precios.** Los precios son muy variables de acuerdo al canal de ventas, pero una referencia (la más clara de ver) es la que funciona en los acuerdos de provisión de alguna de las organizaciones de productores que se han integrado (hacia adelante en la cadena de valor, manejando el acondicionamiento y el transporte a Buenos Aires) que es de USD 30-33/kg puesto en destino.

48. **Canales de mercadeo.** A nivel local, la demanda corresponde a circuitos gourmet (vinculados al turismo) y a las necesidades de consumo de los lugareños habituados al producto. Ambos circuitos se diferencian por el tamaño de la papa, y el tipo de empaque; y tienen variaciones de precio de consideración.

49. A nivel provincial y nacional, la demanda corresponde a minoristas especializados en productos étnicos, restaurantes y hoteles, y a supermercados, destacándose la penetración que ha tenido el producto en Buenos Aires, al amparo de una revalorización del producto en la consideración de los consumidores que están prestando atención creciente a la “gastronomía andina” (que no sólo incide favorablemente en la dinámica de la papa, sino también en la de otros productos). En estos casos los valores del producto son los más elevados, pero requieren de la gestión logística de la venta y del manejo financiero del negocio, para lo cual resulta indispensable el adecuado funcionamiento de la organización de productores que se integra verticalmente hacia adelante para desarrollar el negocio.

50. **Perspectivas para la producción y el desarrollo de la cadena de valor de la papa andina.** La oportunidad que significa una demanda creciente del producto a precios remunerativos para productores de pequeña escala de la Puna puede ser aprovechada por estos en tanto se logren sortear muchas de las limitaciones que se han podido superar en los casos mencionados anteriormente, y

que logren progresos en algunos aspectos adicionales que aún (incluso en dichos casos) no están totalmente resueltos.

51. Se destacan entre otros aspectos los siguientes: la conformación de una organización fuerte, la disponibilidad de maquinaria agrícola (tractor e implementos) y fuerza animal (burros) para atender las operaciones del cultivo y el transporte del producto, la instalación de plantas de empaque habilitadas, el desarrollo de elementos de diferenciación del producto (por origen-trazabilidad; por orgánico), el acceso a frío para extender la vida del producto, el agua para regar y asegurar la producción, el manejo de la semillas con sanidad controlada, etc.

52. **Oportunidades y dificultades de inserción de los pequeños productores en la cadena de valor.** Son muy claras las oportunidades de inserción de pequeños productores en la cadena de valor de la papa andina, aunque es también evidente que para poder aprovecharlas hace falta ofrecerle apoyos de naturaleza diversa que el permitan:

- i) Aumentar la productividad, por medio del riego y la mecanización del cultivo.
- ii) Promover el desarrollo de formas asociativas para avanzar en el acondicionamiento, empaque, certificación y distribución del producto.
- iii) Mejorar la infraestructura de conservación (frío) de manera de extender el período de comercialización.
- iv) Disponer del apoyo para conectar a las organizaciones de productores con compradores dispuestos a pagar buenos precios, como supermercados, hoteles, restaurantes, para adecuar la oferta a las exigencias de los mismos: calidad, cantidades razonables, oportunidad en los envíos, etc.

La cadena de valor de las hortalizas

53. La cadena de valor de las hortalizas es una de las priorizadas por el Programa en función de sus características de “dinámica”, impulsada por la demanda nacional.

54. **Principales actores.** La mayor parte de las hortalizas producidas en Argentina (más del 90%) se destina al consumo interno. Menos del 20% se destina a la industria y el resto corresponde a consumo en fresco. El producto fresco se comercializa casi en un 80% a través de los mercados mayoristas de los principales centros consumidores, siendo el más destacado el Mercado Central de Buenos Aires. Los mayores volúmenes comercializados corresponden a papa, tomate, cebolla, zapallo, zanahoria y lechuga, que suman el 75% del total.

55. **Comportamiento de los precios.** Los precios recibidos por los pequeños productores que entregan la mercadería en chacra a los consignatarios (que es como habitualmente venden), suelen ser una proporción relativa menor del valor de venta en los mercados mayoristas localizados en su área de influencia. Pese a que la variabilidad de dicha relación es de consideración, y no todo es margen de comercialización sino que contempla los costos inherentes a la logística, acondicionamiento, mermas, etc., se sitúa en promedio en el eje del 40% (con situaciones extremas como la de la cebolla-23% y la de la lechuga-48%). Esta realidad es la que justifica la consideración de la participación de productores organizados en mercados mayoristas locales, para capturar parte del valor que corresponde a los primeros eslabones de la cadena fuera de la chacra. Dicha situación también ha justificado otras iniciativas, como las ferias francas, e incluso en determinados contextos las compras públicas.

56. **Canales de mercadeo.** La cadena hortícola está integrada por cinco actores principales: productores; consignatarios-acopiadores; mayoristas, minoristas-verdulerías-ferias locales, súper-hipermercados. Habitualmente los pequeños productores se relacionan con los consignatarios-acopiadores que retiran la producción de las chacras y que les prestan otro tipo de servicios “comprometiendo su oferta” y afectando negativamente la formación del precio de la mercadería. En muchos casos se relacionan de forma individual con algún minorista-verdulería y/o participan directa o indirectamente en alguna feria local, mejorando la captura de valor de su oferta pero no de manera consistente porque sus apariciones no cumplen con las elementos de cantidad, calidad y continuidad necesarios como para posicionarse de la mejor manera a pesar de avanzar en la cadena de valor cumpliendo parcialmente alguno de los roles del consignatario-acopiador (clasificación y logística).

57. Sólo ocasionalmente acceden a mercados mayoristas, por los problemas mencionados anteriormente y por los costos inherentes a dicho acceso que no se pueden diluir convenientemente

con cantidades relativas menores, no bien clasificadas, e de presencia irregular. El acceso a estos espacios (mayoristas) en el marco de organizaciones que funcionen adecuadamente cumpliendo con las 3 C (cantidad, continuidad y calidad), son una oportunidad para la captura de valor por parte de los pequeños productores.

58. Perspectivas para la producción y el desarrollo de la cadena de valor de las hortalizas.

El abordaje de esta cadena de valor en el marco del Programa no se está realizando desde la perspectiva de la producción, sino prioritariamente considerando el avance (integración) hacia delante de los pequeños productores en la cadena de valor, accediendo a los mercados instalados con la oferta que hoy día ya manejan (y que está llegando a los mismos a través de otros actores de la cadena).

59. Oportunidades y dificultades de inserción de los pequeños productores de la cadena de valor. La oportunidad en esta cadena depende de la adecuada organización de los productores para recibir los activos y la capacitación necesaria para cumplir las actividades que hoy realizan los consignatarios-acopiadores, con costos por debajo del diferencial de precio entre chacra y mercado mayorista, de manera de incrementar sus ingresos netos por unidad de producto. También existe la oportunidad de generar mercados diferenciados para la horticultura de la AF, a través de las ferias de AF y el desarrollo de las compras institucionales. Entre las principales limitantes identificadas para lograr una mejor inserción de los productores familiares en la cadena de valor se destacan:

- i) El escaso desarrollo de formas asociativas para avanzar en el acondicionamiento, empaque y comercialización del producto.
- ii) La falta de infraestructura para el acondicionamiento, conservación y transporte de la mercadería que les permita avanzar en la cadena (algún eslabón hacia adelante)
- iii) El acceso a mercados mayoristas, ferias y compras institucionales) La falta de capital de trabajo para poder gestionar la comercialización de sus productos.

B. Actividades propuestas por el Programa para apoyar la inserción de los pequeños productores en las cadenas de valor

60. A la luz de las oportunidades y limitantes que se presentan para la inserción de los pequeños productores en las cadenas de valor seleccionadas, el Programa propone acciones que se organizarán en cuatro componentes: 1) Desarrollo de Mercados Incluyentes; 2) Fortalecimiento de las Organizaciones; 3) Desarrollo de la Producción en Cadenas de Valor; y 4) Gestión del Programa.

C. Descripción de los Modelos de Producción Agrícola del Programa

61. Los modelos de producción que se describen a continuación han sido formulados tomando en consideración los siguientes elementos:

- i) Información de mercados internacionales y nacionales, que indican la existencia de una demanda creciente de productos calificados como emergentes, tales los casos de la quínoa y la chía.
- ii) Información de mercados nacionales y locales, que indican la existencia de una demanda insatisfecha de productos calificados como dinámicos, tales los casos de la papa andina y las hortalizas.
- iii) Características de los productos emergentes/dinámicos mencionados, que ofrecen a la agricultura familiar oportunidades para diversificar e intensificar su producción por motivos de diversa naturaleza: porque son producciones que realizan habitualmente en pequeña escala para su consumo y podrían expandirlas para beneficiarse de las nuevas condiciones del mercado, como son por ej. los casos de la quínoa y la papa andina; porque son producciones que por sus características culturales pueden ser desarrolladas en pequeña escala con buenos resultados económicos, como es el caso de la chía; o porque ofrecen posibilidades de agregado de valor fuera de la finca en el marco de planes de negocios asociativos, desarrollando actividades de procesamiento y/o clasificación, empaque, diferenciación por origen y certificación orgánica, como son por ejemplo los casos de la quínoa, la papa andina y las hortalizas.

- iv) Información sobre la estructura de las cadenas de valor de los productos calificados como dinámicos y/o emergentes, que indica que hay oportunidades para implementar acuerdos de producción (inclusive bajo contrato) con empresas industriales y/o comerciales (que están buscando desarrollar proveedores) en condiciones ventajosas para productores organizados, y para implementar asociaciones estratégicas entre las partes (cofinanciando el desarrollo de negocios) donde la participación de la pequeña agricultura en general y de la andina en particular son fuente de valor del producto para el consumidor final.
- v) La identificación de algunas restricciones para lograr que los productores aprovechen las oportunidades identificadas, respondiendo por sí solos a las claras señales del mercado (demanda de volúmenes crecientes de producto a precios muy convenientes en relación a los de otras producciones que son base de la generación de sus ingresos, como por ej. el tabaco y el pimiento). Estas restricciones tienen que ver en algunos casos con riesgos tecnológicos a nivel de la producción primaria (ej. quínoa y chía), y/o con actividades fuera de la chacra que no se pueden resolver en forma individual (ej. desaponificado de la quínoa; certificación orgánica de la quínoa; limpieza-clasificación de la chía; lavado-clasificación-empaque-etiquetado-identificación de origen de la papa andina; clasificación-conservación-transporte-acceso directo a mercados mayoristas de la horticultura). En todos los casos son restricciones que para ser sorteadas requieren de la implementación de apoyos técnicos en diversas materias (organizativas, productivas, de proceso y comerciales), de la dotación de algunos activos a nivel de organización y de finca de productores, del acceso al capital de giro comercial necesario para operar conjuntamente con productos a los que se les agrega valor en origen.
- vi) La confirmación a nivel de terreno de la posibilidad cierta de apoyar iniciativas con las características mencionadas precedentemente con posibilidades de éxito.
- vii) Los modelos presentados fueron identificados a partir de visitas a productores de diferentes rubros productivos, los que permitieron observar la aplicación y buenos resultados de las rotaciones propuestas, así como obtener datos sobre coeficientes técnicos. Las vistas de campo fueron complementadas con reuniones con informantes calificados relevantes, tales como el INTA, Universidades, instituciones de los gobiernos provinciales de Salta y Jujuy, Mesa de Cultivos Andinos, y dirigentes y miembros de organizaciones de productores.

MODELO 1 – ROTACION DE PIMIENTO CON QUINOA

62. El modelo responde a una situación de diversificación productiva que se genera al incorporar la quínoa en la rotación, lo cual está siendo ensayada por productores pimenteros innovadores, en busca de alternativas con mayor potencial de resultado económico. La producción de pimiento en los últimos años se ha comercializado con precios a la baja, e incluso ha mostrado en algunos momentos problemas ocasionales de colocación, debido a la oferta de mayores cantidades de producto que las requeridas por el mercado.

63. A nivel de predio la propuesta refiere a un productor que es titular de 5 ha, de las cuales cultiva actualmente 3 ha de pimiento y que pasa a cultivar 4 ha totales (2,5 ha de pimiento y 1,5 ha de quínoa), al retirar 0,5 ha del cultivo de pimiento, y en su lugar incorporar 1,5 ha de cultivo de quínoa bajo riego.

64. El ajuste en la dimensión de la actividad agrícola se explica por el hecho de que el riego está disponible y se puede aprovechar mejor con la quínoa (por sus menores requerimientos) de agua, para lo cual el sistema debe ser ajustado con inversiones parciales de menor cuantía relativa que permitan cubrir la ampliación de área. Dicha ampliación no requiere de mano de obra adicional a la que se ocupa actualmente, por lo que el nuevo esquema productivo aprovecha en mejor forma los recursos disponibles: tierra, agua y mano de obra, y ofrece la posibilidad de mejores márgenes por ha.

65. A nivel de grupo, se considera que el grupo de productores se organiza exclusivamente para vender en conjunto a comerciantes y/o industriales que operan en las cercanías a los centros poblados donde están radicados, ya sea haciendo contratos de compra-venta de la quínoa para su venta limpia y/o contratando la maquila industrial para entregarla desaponificada (con un proceso posterior al de limpieza).

66. La organización recibe apoyos en materias diversas, de asistencia técnica y capacitación, accede a semillas de origen conocido, debe manejar colectivamente un tren de trillar/zaranda y viento desarrollado por el INTA para disponer del grano limpio, y accede a capital de trabajo para operar comercialmente.

MODELO 2 – ROTACION DE TABACO CON QUINOA Y CHIA

67. El modelo responde a una situación de diversificación productiva que se genera al incorporar la chía y la quínoa en rotación con el tabaco, la cual está siendo ensayada por productores tabacaleros innovadores, en busca de alternativas con mayor potencial de resultado económico.

68. La producción de tabaco en los últimos años se ha comercializado con precios a la baja, e incluso está siendo afectada por problemas de costos unitarios asociados al monocultivo y por un contexto de mercado a nivel mundial y nacional que no es favorable al negocio en su conjunto.

69. A nivel de predio, la propuesta refiere a un productor que no es titular de la tierra que ocupa (paga renta), que cultiva 10 ha de tabaco, y que se reconvierte a 5 ha de tabaco y 5 ha de chía-quínoa por año. El sistema de riego existe o no hace falta porque el predio está localizado en regiones con lluvias suficientes. Por tanto, en el caso de este modelo no se contemplan inversiones en la materia.

70. La nueva rotación tiene efectos beneficiosos sobre la productividad del área de tabaco, como consecuencia del abandono del monocultivo. A nivel de organización, se considera que el grupo opera colectivamente equipos de siembra y cosecha mecanizados, incorporando una sembradora de 3-5 cuerpos de tiro (hay tractores disponibles en cada predio), y una cosechadora de leguminosas adaptada al cultivo (de acuerdo al desarrollo ya disponible que se vio trabajando en el valle de El Toro y en La Esperanza, en las provincias de Salta y Jujuy, y que está en proceso de ajuste de detalles para reducir las pérdidas). La organización también adquiere equipos de zaranda/viento para poder limpiar los granos cosechados.

71. Los granos limpios, en el caso de la quínoa, pueden ser desaponificados (realizando la maquila en la zona), y la comercialización se considera que se cumple bajo contrato al menos para parte de la cosecha del grupo. La experiencia de los contratos a cosecha está difundida en el caso de la chía, y es una posibilidad para la quínoa que recién inicia su expansión.

72. La organización recibe apoyos en materias diversas de asistencia técnica y capacitación, accede a semillas de origen conocido, a equipos de uso colectivo y a capital de giro para comercializar conjuntamente.

MODELO 3 – QUINOA EN LA PUNA

73. El modelo responde a una situación de intensificación productiva en predios de productores minifundistas radicados en el alto andino (la puna).

74. Plantea pasar de 0,5 ha de quínoa sembrada para autoconsumo a 1,5 ha de cultivo, en mejores condiciones tecnológicas, con el doble propósito de consumo y venta de la oferta incremental. El ajuste del cultivo en chacra supone duplicar los rendimientos medios de cosecha.

75. Dichos ajustes tienen que ver con la instalación y utilización parcial de riego y la mecanización de algunas actividades agrícolas al disponer de equipos: tractor, rastras, sembradora, zorra, trilla y zaranda desarrollada por el INTA (que está pasando de la etapa de prototipo a equipo comercial) gestionados por la organización.

76. Complementariamente se asume la instalación de una desaponificadora en seco que permite completar el acondicionamiento del grano en origen (en zonas distantes a los centros urbanos donde ya hay este tipo de instalaciones prestando servicios, pero que no pueden ser contratados en condiciones adecuadas por productores ubicados en el alto).

77. La instalación de procesamiento prevista es la de mínima escala posible en el estado del arte, y su capacidad puede prestar el servicio en la zona de influencia de la organización, ofreciendo la posibilidad de facilitar el desarrollo del rubro por parte de productores no integrados en la organización. Se menciona esta posibilidad a título ilustrativo, por el significado que tiene el hecho

de abrir la posibilidad de agregar valor en el origen a la producción de la pequeña agricultura (esté o no integrada a la organización), ya que no se consideran ingresos para la organización por este concepto al momento de evaluar el proyecto.

78. Otros aspecto que vale la pena mencionar, aunque tampoco está reflejado en los números que se utilizan para evaluar el modelo, es la posibilidad que ofrece la producción en zonas altas de implementar la diferenciación del producto obteniendo mejores valores con base a su certificación por diferentes motivos: orgánico, origen, calidad sanitaria de color y pureza para semilla.

MODELO 4 – PAPA ANDINA

79. El modelo responde a una situación de intensificación productiva en predios de productores minifundistas radicados en el alto andino, que organizan su oferta y la acondicionan para la venta en diferentes mercados: locales (donde destinan la denominada “segunda calidad”, separada por razones de tamaño, color, y aspecto), gourmet (restaurantes y hoteles radicados en centros turísticos cercanos a la zona de producción y acondicionamiento del producto, y/o ubicados en Buenos Aires), supermercado (como es el caso de una cooperativa visitada durante la misión que tiene acuerdo de venta con la cadena Jumbo). La colocación en diferentes nichos del mercado les permite realizar con un mejor valor promedio la cosecha de su producción.

80. Se plantea el aumento del área de cultivo, pasando de 1 a 2 ha se mantiene la escala de producción agrícola dentro de las 3 ha de chacra, que es el máximo que pueden ser cultivadas en buenas condiciones con base al trabajo exclusivo de la mano de obra familiar disponible, apoyándose en la mecanizando parcial de las mejores áreas de los predios de los asociados e incorporando nuevos socios a la organización.

81. La mecanización de parte de las chacras con base a un equipamiento colectivo está complementada con la adquisición de animales de carga (a nivel individual) para facilitar el trabajo en chacras no mecanizables y el traslado de la producción al centro de acondicionamiento. También se prevé la compra de herramientas menores para trabajar las chacras, de manera de atender en buena forma una mayor área de cultivo.

82. La maquinaria agrícola de gestión comunitaria servirá no sólo a la papa de los socios, sino también para la preparación de tierras de otros cultivos, y pondrá a disposición de otros productores radicados en zonas alejadas de los contratistas agrícolas, ofreciéndoles la posibilidad de contratar servicios con la organización. Al igual que en el modelo de la quínoa en el alto, estas alternativas de uso de los equipos previstos en el modelo se mencionan simplemente a título ilustrativo, pero no son tomadas en cuenta para la evaluación del proyecto.

83. Está prevista también la instalación de un centro de acondicionamiento de la organización que permite la clasificación, el lavado y empaque de la papa en diferentes tamaños de envase de acuerdo al mercado al que se dirige, y de una cámara de frío que sirve para extender el plazo de comercialización del producto.

84. Otros aspectos que vale la pena mencionar, aunque tampoco están reflejado en los números que se utilizan para evaluar el proyecto, es la posibilidad que ofrece la producción en zonas altas representada por este modelo de implementar la diferenciación del producto obteniendo mejores valores con base a su certificación de producto orgánico. Si se ha tomado en consideración la posibilidad de diferenciación de producto por origen (identificación geográfica y/o de la chacra-productor) que se observó en los precios de la mercadería de “primera calidad” (envasada en malla pequeña que llega como tal al consumidor final) para algunos casos visitados durante la misión de diseño.

MODELO 5 – HORTALIZAS

85. El modelo denominado hortícola responde al caso de productores organizados exclusivamente para la venta de productos seleccionados con destino a mercados concentradores existentes (fundamentalmente localizados en la periferia de centros urbanos provinciales).

86. No plantea cambios en la base productiva de los productores involucrados (que manejan en promedio 5 ha de hortalizas), sino el trabajo conjunto en cuanto a la programación de la oferta (productos, variedades, fechas), su acondicionamiento en un centro de clasificación, empaque y frío,

y la participación directa en el mercado concentrador.

87. La propuesta se focaliza en los costos del desarrollo comercial de la organización, avanzado un eslabón en la cadena de valor para capturar los beneficios de precios mayoristas, que en promedio resultan 40% superiores a los valores pagados por la mercadería al levantarla de chacra.

88. Ello implica asumir la gestión de las instalaciones de clasificación y empaque y la logística, con costos menores al diferencial de precios señalado, de manera tal que ello se traduzca en una mejora de los ingresos netos obtenidos por los asociados, sin variar las cantidades producidas a nivel de chacra (que es un aspecto que no se evalúa en este modelo).

Apéndice 6: Producción de semillas de productos andinos

A. Introducción

1. Durante el diseño del Programa, se identificó que la disponibilidad de semillas constituye una de las trabas para el desarrollo de la producción primaria en varios de los cultivos priorizados y en la inserción en las cadenas de valor respectivas de los agricultores familiares. Todos los actores consultados coincidieron en señalar que el mayor problema para el establecimiento a escala comercial de varios de los cultivos es precisamente la disponibilidad de semillas “certificadas” que permitan un grado de homogeneidad tal, que facilite ciertas tareas en el sector primario como en el sector de la transformación de los mismos. Esto se verifica especialmente en la quínoa. Argentina aún no cuenta con una producción de semilla registrada de quínoa y disponible para la venta, por lo que buena parte de los cultivos se desarrollan con semillas no identificadas de origen boliviano, mayormente ingresada al territorio nacional de forma ilegal. Un problema similar ocurre con otros cultivos priorizados por el Programa.
2. En el caso de la quínoa, además de la limitada disponibilidad de semilla, las poblaciones de variedades locales utilizadas no son puras, presentan en general bajo rendimiento y se destaca el cultivo de pequeñas parcelas fundamentalmente para el consumo familiar. En este contexto, si se promueve la producción de quínoa orientada a la comercialización, buscando aprovechar las buenas perspectivas de mercado, se vuelve fundamental contar con semilla comercial mejorada de calidad que permita obtener niveles de rendimiento más elevados, uniformidad en la altura de la planta y época de maduración, mayor tolerancia a los períodos de sequía y resistencia a enfermedades particulares.
3. Para enfrentar este problema, se proponen como parte del Programa acciones para promover la producción de semillas certificadas. Por la importancia de la cadena de valor en el Programa propuesto y por la relevancia que tiene la problemática de la falta de semillas, la propuesta detallada en este informe se centra en la quínoa. No obstante, el Programa también podrá apoyar la producción de semillas en otras cadenas de valor. Como se explicara más adelante, estas acciones formarán parte principalmente del componente 1, en el marco del objetivo de reducir limitaciones en el plano de las tecnologías disponibles. No obstante, también se prevé el financiamiento de PNs que se centran en la producción de semillas, lo que implica apoyos a organizaciones y a sus socios que forman parte de los componentes 2 y 3.

B. Antecedentes

Situación actual de la demanda y disponibilidad de semillas de quínoa

4. Dentro del área del Programa, existen dos zonas con mayor desarrollo del cultivo de la quínoa y desde donde se están haciendo la mayor parte de los esfuerzos hacia el establecimiento de emprendimientos. En las áreas de los Valles de la provincia de Salta, las principales dificultades que enfrenta la producción se relacionan con la ausencia de semillas certificadas y la falta de conocimiento sobre el manejo del cultivo. El uso de semillas introducidas desde Bolivia o Perú en forma ilegal (también denominada de “bolsa blanca”) provoca dificultades vinculadas con el desconocimiento de su poder germinativo, lo cual dificulta la graduación de las cantidades requeridas para la siembra, la contaminación de la semilla con malezas, y la falta de pureza varietal que afecta la cosecha mecánica.
5. En la Puna de la provincia de Jujuy, sin embargo, la mayor parte de la semilla utilizada es de producción propia, que suele intercambiarse entre los productores para ir obteniendo mayor calidad.
6. Según información provista por la UCAR, a través de su contacto con la Fundación Nueva Gestión que desarrolla el “Plan de Desarrollo Productivo del cultivo de la quínoa en el Noroeste Argentino” y para la siembra de la primavera 2013 (no se pudieron obtener datos de la primavera 2014) se presentan los siguientes datos:

Provincia	Cantidad de productores	Semilla entregada (kg)	Superficie sembrada (ha)
Jujuy	253	387	108,1
Catamarca	104	187,5	54
Salta	91	146,2	40,9
La Rioja	41	103,7	25,9
Tucumán	21	64	16
Total	510	888,4	244,9

7. Corresponde señalar que los agricultores familiares disponen entre $\frac{1}{4}$ y $\frac{1}{2}$ hectárea de quínoa, como puede observarse a partir del cuadro anterior. Aplican en general la siembra manual, que utiliza hasta 10kg de semilla/ha. También se utilizan sistemas de siembra mecanizada que emplean de 2 a 4 kg de semilla/ha

8. No hay información acerca de los productores medianos, que se concentran básicamente en la Provincia de Salta. Si bien son muy pocos en cantidad, se presume que tienen bajo producción una cantidad mucho mayor de ha.

9. Otra información más reciente y de carácter formal es la que brinda PROARGEX, para el año 2014 donde se pueden visualizar los datos siguientes sobre importaciones formales de quínoa para siembra:

Importaciones de quínoa para siembra para el año 2014

Fechas	8 enero	15 enero	3 octubre	Total/promedio
Origen	Chile	Chile	Perú	
Ingreso por:	Aduana Córdoba	Aduana Córdoba	Aduana Ezeiza	
Marca	Regalona Baer	Regalona Baer	Azcurra	
Cantidad (kg)	390	427	330	1147
Valor unitario (USD)	11	11	11,99	11,33
Valor total FOB (USD)	4290	4697	3954	12941

10. A partir del encuentro que se mantuvo con empresarios que están relacionados con el procesamiento y la industrialización de este cultivo se recogen algunos datos importantes que contribuyen a ilustrar la situación analizada ya que alguno de ellos, frente a la falta de granos de origen nacional, está intentando sembrar su propio cultivo, a mayor escala de superficie. Mencionan que los mayores problemas encontrados para importar semillas certificadas y de calidad, son las trabas legales que existen y el valor de las transacciones comerciales de importación que en general es muy alto. Por otro lado, la semilla importada no siempre genera los resultados esperados ya que no siempre las variedades que se introducen están adaptadas a las condiciones medioambientales donde se establece el cultivo.

Iniciativas existentes de producción de semillas de quínoa

11. En este marco, de pequeños productores y de comunidades indígenas a las que apunta el Programa, se diferencian dos alternativas de producción: de granos (como cultivo incorporado a un sistema productivo diversificado) y de semillas (que asegure la disponibilidad para los pequeños productores o como oportunidad de venta hacia emprendimientos mayores). Para ambas opciones es importante contar con variedades cuya homogeneidad permita mínimamente, facilitar las labores de la producción primaria incluida la cosecha y de forma posterior el manejo de la post – cosecha.

12. En la actualidad existe en el país un Banco de Germoplasma (INTA) donde se conservan por lo menos 90 “accesiones” (muestras de semillas que se guardan en el citado Banco) identificadas y caracterizadas. Desde este Banco de Germoplasma, se ha logrado trasladar hacia un Banco Activo de Germoplasma (INTA Salta) muestras de por lo menos 45 “accesiones” que se han puesto en condiciones de ensayo, al principio en un predio del IPAF – NOA (La Posta – Hornillos) y luego distribuyendo semillas entre los productores de la zona en la medida que en los últimos cuatro años se ha intensificado la demanda de semillas y de información.

13. Si se considera que en la zona de la Puna jujeña en particular, existe un sistema de producción campesino-andino cuya principal característica es la movilidad de los recursos filogenéticos, el

avance hacia el establecimiento de la homogeneidad y pureza varietal es sumamente importante. La circulación que tienen las semillas al ser compartidas entre los habitantes de forma permanente, trae consigo un fenómeno de adaptación de las poblaciones a casi todas las condiciones ambientales y ha generado una alta variabilidad genética. Esto hace que cualquier esfuerzo de identificar, seleccionar y multiplicar variedades debe de ocurrir en el propio territorio donde se encuentran los materiales genéticos y los productores que han mantenido a lo largo de los años a estos cultivos.

14. De todas formas el INTA ha seguido avanzando en la identificación, selección y mantenimiento de la pureza varietal de una población adaptada a determinadas condiciones y está en proceso de registrar ante los organismos competentes del país el material obtenido. Esto implicaría contar con la primera variedad registrada en el Instituto Nacional de Semillas, cuyo marco vigente es el de la Ley 20.247/73 de Semillas y Creaciones Fito genéticas y su respectiva reglamentación.

15. Por otro lado, en la actualidad desde la UCAR (Proyecto Iniciativas de Transferencia e Innovación) se está trabajando en la región del NOA junto con el INTA – y a partir del trabajo que venía realizando el IPAF NOA-- en un proceso de “*construcción de capacidades para la certificación participativa de semillas de quínoa*”, sobre las fincas de varios productores que muestran un interés definido hacia la obtención de materiales homogéneos. En este marco, se pretende identificar variedades a partir de criterios de selección locales que son definidos a partir de las condiciones en las cuales se desarrolla el cultivo. De esta selección y obtención de variedades homogéneas, se avanzará en la multiplicación que permita disponibilidad de semillas para los productores de la zona.

16. Además de lo anterior, se viene desarrollando la Iniciativa de Desarrollo del Complejo Quinua de Jujuy. La misma, se enmarca dentro del Componente Iniciativas de Desarrollo de Clústeres (IDC) del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), que es ejecutado por la UCAR. Como parte de la metodología de trabajo con los *clústeres*, se formuló un Plan de Mejora Competitiva del Complejo que se centralizó en los siguientes aspectos: pensar una estrategia para la agricultura familiar ante el panorama de expansión del cultivo; no perder la agro-diversidad; que el productor sea al actor principal en el complejo; resguardar al productor con una diferenciación del lugar, cultural, artesanal; sumar los saberes ancestrales; pensar en la posibilidad de un complejo de la Quebrada y Puna; potenciar el circuito local de consumo; rescatar experiencias y aprender de los problemas de la producción boliviana; y pensar en el mercado consumidor.

C. Posibles alternativas de producción de semillas en el marco del Programa

17. De la investigación realizada se pueden señalar dos procesos de trabajo sobre los cuales el PROCANOR podrá sumar a las actividades que ya están en desarrollo en el territorio y adaptar sus instrumentos a las acciones que se vienen ejecutando:

- A) Producción de semillas a partir de la variedad registrada por el INTA
- B) Producción de semillas a partir de materiales locales identificados, seleccionados y multiplicados a partir de criterios locales a través de un proceso de certificación participativa

18. La producción de quínoa para granos, impulsada por la existencia de un mercado en expansión y altos precios representa en la actualidad una alternativa para los pequeños productores que mantienen o incorporan este cultivo dentro de su sistema productivo diversificado para la venta. Es necesario que estos productores cuenten con semillas adecuadas para establecer sus cultivos todos los años, en la medida que la continuidad y homogeneidad del producto logrará que los mismos se integren y se mantengan en esta cadena de valor. Esta semilla puede provenir de la multiplicación de la semilla registrada por el INTA o de “semillas certificadas” mediante un proceso participativo. También existe la posibilidad para que los pequeños productores se especialicen en la producción de “semillas de quínoa” y puedan acceder al mercado con un producto nuevo, además del grano para procesado y transformación.

19. A partir de los esfuerzos nacionales desde instituciones relevantes como el INTA para llegar a materiales homogéneos y adaptados, existen algunos productores que han venido ensayando en sus propias fincas y adquiriendo conocimientos y capacidades en la multiplicación de materiales. Estos pequeños productores que van ganando en experiencia, formación y adquiriendo capacidades para la producción de semillas, pueden convertirse en productores “semilleristas”, sobre todo de la variedad registrada por el INTA.

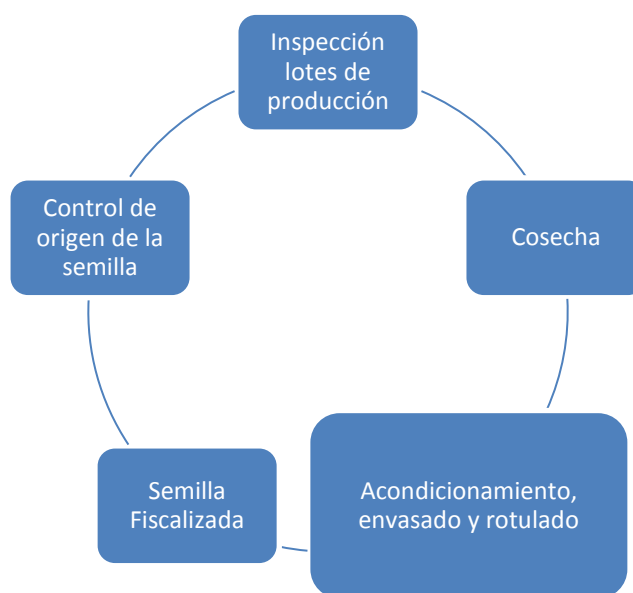
Producción y venta de “semillas fiscalizadas”

20. Frente a la posibilidad de contar con una variedad registrada en el INASE por el INTA habría que evaluar la capacidad de que sean estos pequeños productores los que puedan llevar adelante la etapa de multiplicación y logren organizarse para la venta de este nuevo producto, bajo la tutela técnica del INTA.

21. **Certificación Nacional:** es un sistema que consiste en un proceso de control oficial. Este control oficial se realiza a través de inspectores del INASE, con la aplicación de convenios con los gobiernos provinciales u otras instituciones públicas. También se implementa a través de inspectores técnicos acreditados que, capacitación mediante, se otorga a profesionales de la agronomía de nivel universitario, que ejercen su profesión en el ámbito privado.

22. El proceso de certificación comienza en el control del origen de la semilla que se siembra, continúa con la inspección de los lotes de producción; de la cosecha y finaliza en el acondicionamiento; envasado y rotulado del producto final, que es la **semilla fiscalizada**.

23. Esta clase de semilla, se distingue visualmente de la **semilla identificada**, por la presencia en el envase, de un rótulo conteniendo una estampilla oficial adherida al mismo, que acredita que el contenido de dicho envase responde a la clase de semilla que se indica.



24. Según el **Art. 9º** — La semilla expuesta al público o entregada a usuarios a cualquier título, deberá estar debidamente identificada, especificándose en el rótulo del envase, como mínimo, las siguientes indicaciones:

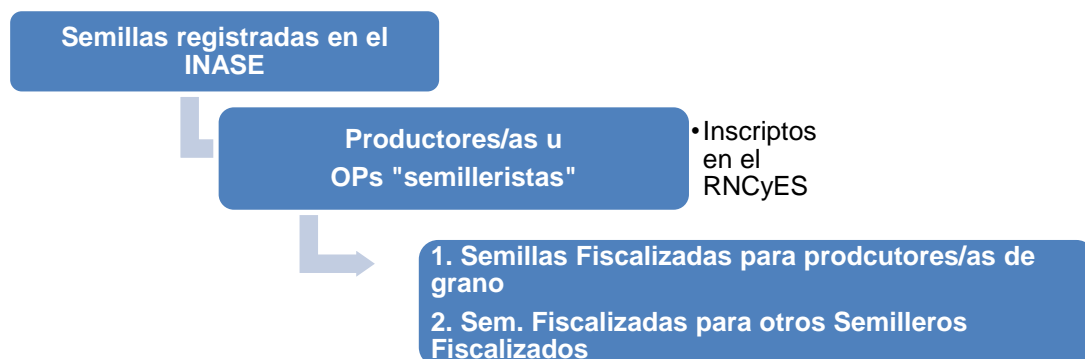
- a) Nombre y dirección del identificador de la semilla y su número de registro.
- b) Nombre y dirección del comerciante expendedor de la semilla y su número de registro, cuando no sea el identificador
- c) Nombre común de la especie, y el botánico para aquellas especies que se establezca reglamentariamente; en el caso de ser un conjunto de dos (2) o más especies se deberá especificar "Mezcla" y hacer constar nombres y porcentajes de cada uno de los componentes que, individualmente o en conjunto, superen el porcentaje total que establecerá la reglamentación.
- d) Nombre del cultivar y pureza varietal del mismo si correspondiere; en caso contrario deberá indicarse la mención "Común".
- e) Porcentaje de pureza físico-botánica, en peso, cuando éste sea inferior a los valores que reglamentariamente se establezcan.
- f) Porcentaje de germinación, en número, y fecha del análisis (mes y año), cuando éste sea inferior a los valores que reglamentariamente se establezcan.

- g) Porcentaje de malezas, para aquellas especies que se establezca reglamentariamente.
- h) Contenido neto
- i) Año de cosecha.
- j) Procedencia, para la simiente importada.
- k) "Categoría" de la semilla, si la tuviere.
- l) "Semilla curada - Veneno", con letras rojas, si la semilla ha sido tratada con sustancia tóxica.

25. El destinatario último de la clase de semilla mencionada, en mayor medida, es el productor agropecuario nacional. Por su parte, los criaderos y semilleros fiscalizados realizan entregas a otros semilleros fiscalizados nacionales, que continúan con el esquema de multiplicación de distintas categorías y que, al final del proceso, llegan al productor como insumo principal de su producción. Por otro lado, conforme a la demanda del mercado, también se concretan operaciones de exportación de semillas, que se certifican bajo este sistema.

26. En el **Art. 10.** — Se establecen las siguientes "Clases" de semillas:

- a) "**Identificada**". Es aquella que cumple con los requisitos del artículo 9º.
- b) "**Fiscalizada**". Es aquella que, además de cumplir los requisitos exigidos para la simiente "Identificada" y demostrado un buen comportamiento en ensayos aprobados oficialmente, está sometida a control oficial durante las etapas de su ciclo de producción. Dentro de esta clase se reconocen las "Categorías": "Original" (Básica o Fundación) y "Certificada" en distintos grados.



27. A partir de tener la variedad registrada, se contaría con una base de semillas (producto del último ensayo donde se logró la estabilidad) que daría la posibilidad a los productores "semilleristas" de multiplicarla.

28. Para lograr multiplicar y vender "semillas fiscalizadas" el productor deberá inscribirse en el Registro Nacional de Comercio y Fiscalización de Semillas y deberá recibir el proceso de Certificación Nacional del INASE.

29. En el Artículo N° 13 de la Ley de Semillas se crea el **Registro Nacional de Comercio y Fiscalización de semillas (RNCyFS)**, en el cual deberá inscribirse, toda persona que importe, exporte, produzca semilla Fiscalizada, procese, identifique o venda semillas. Asimismo, el Art. N° 14 de la misma Ley, establece que la transferencia a cualquier título de semillas con el fin de su comercio, siembra o propagación por terceros sólo podrá ser realizada por persona inscripta en el RNCyFS quien, al transferir una semilla, es responsable del correcto rotulado de la misma. La reglamentación establecerá los casos en que, por el transcurso del tiempo u otros factores, pueda cesar dicha responsabilidad.

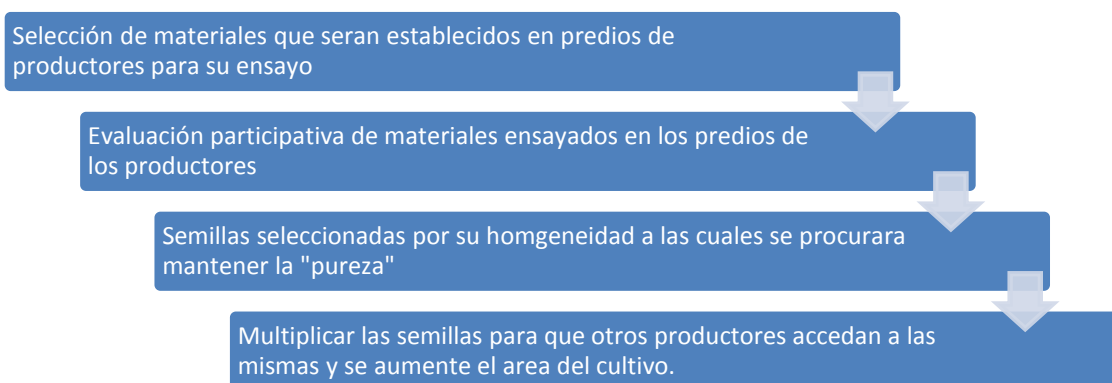
30. **Elementos a tener en cuenta desde el Programa para el apoyo a este sistema:** de acuerdo a los elementos de control establecidos más arriba aparece como ineludible el trabajo en vínculo y coordinado con el INTA a través de un Convenio con esta institución para el apoyo técnico hacia los productores que puedan establecerse como "semilleristas".

31. Por otro lado, hay que explorar la capacidad de las Organizaciones de productores y la posibilidad de que sean éstas quienes se registren en el RNCyFS como forma de cumplir con las indicaciones en el procesamiento, empaquetado, identificación y venta del producto final en la medida que es necesario un nivel de infraestructura apropiado para tal fin. Estas inversiones serían impensables para cada uno de los productores en tanto que pueden ser inversiones colectivas gestionadas desde la organización.

32. La Asistencia Técnica hacia los productores y sus organizaciones no solo deberá establecerse en el ámbito de la fase primaria o productiva propiamente dicha sino en aspectos jurídicos y legales para cumplir con los requisitos de un sistema que está legislado a nivel nacional. Por otro lado, será importante considerar los predios donde se establecerá la multiplicación de la semilla en la medida que se distinguen algunas limitaciones de antemano; a saber, área destinada a este cultivo, condiciones de aislamiento para evitar las contaminaciones entre diferentes materiales genéticos y recursos productivos adecuados y suficientes que no provoquen la pérdida del cultivo (entre ellos recursos hídricos).

Producción y venta de semillas con certificación participativa

33. Más allá de poder contar con un cultivar registrado y comenzar un proceso de multiplicación y venta de semillas fiscalizadas, los pequeños productores de la región NOA, cuentan con semillas de quinoa adaptadas a las condiciones medioambientales y de manejo del lugar, que vienen seleccionando a partir de la observación directa en sus fincas sobre el comportamiento de los cultivos y del intercambio de información entre productores de la región. Este proceso de trabajo viene siendo apoyado en la actualidad desde el Proyecto ITI junto al INTA que se conoce con el nombre de *“Formación de capacidades en manejo del cultivo de quinua orientado a la producción de semilla por parte de pequeños productores de la región NOA”*. Este proceso de trabajo, se extenderá con la financiación actual hasta mediados del 2016 por lo que a partir de ese momento se deberían apoyar algunas acciones desde el Programa para lograr llegar a los objetivos planteados: i) contribuir al desarrollo de variedades adaptadas ii) contribuir al proceso de mejoramiento participativo de los materiales de quinuas gestionadas por productores locales con enfoque agroecológico y iii) promover un proceso de certificación participativa del cual se logre obtener un volumen de semillas a ser utilizada por otros productores de la región.



34. Los resultados esperados en este sistema serán los siguientes; i) se identifican variedades homogéneas, adaptadas a las condiciones locales que se logran mantener en un grado de pureza que permite de forma posterior su multiplicación, ii) se cuenta con un grupo de productores y técnicos con conocimientos consolidados en manejo del cultivo de quinua, con énfasis en producción de semilla y en el proceso de mejora y certificación participativa y iii) se dispone de semillas producidas para otros productores de la zona.

35. **Elementos a tener en cuenta desde el Programa para el apoyo a este sistema:** Los ensayos multi-ambientales se realizarán en fincas de agricultores con experiencia previa en el cultivo de quinua, bajo supervisión técnica de los técnicos del INTA a partir de un Convenio de trabajo establecido con esta Institución. Las parcelas destinadas al ensayo contarán con un equipo de riego por goteo y deberán cumplir condiciones de aislamiento para evitar la polinización cruzada. Durante

la campaña agrícola se efectuarán capacitaciones *in situ* en cada fase fenológica del cultivo y se registrarán datos cuali-cuantitativos. A la cosecha se conformará una matriz de datos fenológicos para todas las poblaciones.

36. Se espera que los productores incorporen los conocimientos los distintos eventos de cambio o transformación fenotípica de la planta como respuesta a la interacción planta-ambiente (temperatura, luz, humedad, suelo) y con ello puedan caracterizar al menos- las fases de Emergencia, Hojas verdaderas, ramificación, inicio de panojamiento, panojamiento, floración, llenado de grano y madurez fisiológica. De igual manera durante las campañas de cultivo se informarán *in situ* de los problemas fitopatológicos y plagas que afectan al cultivo. El conjunto de estos conocimientos constituirá un capital cognitivo sustantivo para emprender experiencias en procesos de mejora participativa a la vez que permitirá disponer del material multiplicado en cantidad suficiente.

37. Los procesos de evaluación participativa de materiales de los productores se llevara a cabo los mismos campos donde se lleva a cabo la multiplicación o en campos cercanos, se instalará por sitio, una parcela demostrativa donde productor/es y técnico/s harán el seguimiento y se entrenarán en el manejo del cultivo y en metodologías de evaluación participativa usando materiales cultivados localmente y, de ser posible, poblaciones. Las evaluaciones se harán durante la floración, cosecha y usos en las dos campañas. Los materiales pre-seleccionados tendrán potencial para ser usados en futuros procesos de mejoramiento participativo.

D. Propuesta de acciones para el Programa

38. Las acciones del PROCANOR en relación a la producción de semillas de quínoa tendrán los siguientes objetivos: a) contribuir al desarrollo de variedades de semillas adaptadas a las condiciones de los agricultores familiares en diferentes contextos ambientales del área del programa; b) promover una mayor disponibilidad de semillas “certificadas” para el uso de los agricultores familiares, que sean de buena calidad, adaptadas a sus características, a sus sistemas de producción y a las condiciones agroecológicas en las que producen en el área del Programa; y c) promover la participación de la agricultura familiar en la producción rentable de semillas. Para ello, el Programa trabajará en dos líneas:

39. Producción de semillas a partir de la variedad que está siendo registrada por el INTA. Esta alternativa implica la multiplicación por organizaciones de agricultores familiares y certificación de la variedad que está siendo registrada por el INTA. Como resultado, se producirá “semilla fiscalizada” que podrá ser comercializada a buenos precios a otros agricultores, por lo que resultará una alternativa de generación de ingresos para algunos agricultores familiares. Dadas las exigencias de la producción de semilla certificada, deberá realizarse un trabajo cuidadoso de selección de los agricultores y organizaciones que podrían desarrollar esta actividad. A su vez, será necesario que éstos realicen inversiones en infraestructura y equipamiento y reciban asistencia técnica específica para que puedan emprender la producción de semilla certificada. Las inversiones necesarias, tanto colectivas (de las organizaciones) como intrafinca (de los agricultores) serán realizadas en el marco de PNs. Debido a su carácter especializado, la asistencia técnica a estos agricultores será proporcionada por el INTA, en el marco de un convenio para asistir a organizaciones con PNs que tengan como actividad principal la producción de semilla certificada de quínoa.

40. Las principales acciones que serán necesarias son las siguientes:

- Identificar “productores semilleristas” entre aquellos que han venido adquiriendo capacidades y formación en la multiplicación de materiales genéticos en iniciativas anteriores de trabajo con la UCAR e INTA.
- Registrar en el RNCyFS al productor o a la OP: evaluar legalmente cuál de las alternativas es posible y facilitar la toma de decisiones por parte de los productores y sus Organizaciones.
- Establecer fincas sobre las cuales se producirá la semilla que tendrán que incorporarse al proceso de Certificación Nacional.
- Establecer la infraestructura y las inversiones necesarias para garantizar el proceso de multiplicación sin contaminación genética (invernáculos con mallas anti áfidos) y sin otras limitaciones que hagan fracasar la producción como tal (por ej. disponibilidad de agua)
- Establecer la Asistencia Técnica agronómica, legal, comercial, etc. necesario para el desarrollo de la producción de campo, envasado y rotulación del producto.
- Establecer las capacitaciones necesarias que permitan sostener el sistema en el tiempo.

- Estudiar e identificar cuál es la mejor alternativa de venta: productores y/o Organizaciones.

41. Los procesos señalados con anterioridad, implican necesariamente la vinculación e intervención de una Institución como el INTA para llevar a cabo las actividades previstas, por lo que se entiende deberá establecerse un Convenio de trabajo. Este compromiso de trabajo deberá desarrollarse (para el área de la puna jujeña) en el marco de definiciones tomadas desde el Complejo de la Quínoa, pero deberá adaptarse en otras zonas a los procesos de trabajo que ya se vienen realizando desde la UCAR como forma de no superponer esfuerzos entre diferentes programas y proyectos. La producción de semillas de la variedad registrada por el INTA, tendrá como objetivo la producción de “semilla fiscalizada”. El Programa deberá establecer las acciones necesarias para que la producción de semillas fiscalizadas pueda quedar en manos de los pequeños productores como forma de generar una alternativa de venta y apropiación de valor por parte de éstos. Por otro lado, la oferta de “semilla fiscalizada”, brinda la posibilidad a los productores de la AF pero además a otros productores comerciales, de contar con un insumo que ha representado una de las mayores limitantes hasta el momento actual.

42. Producción de semillas a partir de materiales locales con criterios locales y certificación participativa. Esta alternativa implica la producción a partir de materiales locales, teniendo como objetivo contar con “semillas certificadas” de forma participativa que permita un cultivo con un grado de pureza aceptable de acuerdo a las condiciones locales de selección. Actualmente estos procesos de trabajo se vienen realizando desde la UCAR-INTA con los productores de la región y los ensayos se asientan sobre las fincas de los propios productores. Por lo tanto, de forma específica el trabajo deberá orientarse por los siguientes objetivos:

43. Para lo anterior es necesario prever las siguientes acciones:

- Identificar los materiales genéticos con los cuales se pretenda seguir trabajando hacia la homogeneidad
- Identificar los productores y las fincas donde se deberán establecer las parcelas demostrativas para los ensayos.
- Proveer la infraestructura y las inversiones necesarias para que los ensayos se realicen en las condiciones adecuadas de manejo.
- Garantizar la participación de los actores necesarios en el proceso de “certificación participativa” (identificar, invitar, facilitar la llegada de diferentes actores a las fincas donde están instalados los ensayos, en particular los productores de las OPs presentes en la región)
- Establecer la Asistencia Técnica necesaria para el desarrollo de la producción de semillas y su certificación participativa.
- Establecer las capacitaciones necesarias que permitan sostener el sistema en el tiempo.
- Estudiar e identificar cuál es la mejor alternativa de venta y distribución de esta semilla.

44. Este conjunto de acciones estarán comprendidas en un convenio que se realizará con el INTA, el que podrá incluir también la asistencia a PN especializados en la producción de semillas mencionado en la alternativa a).

45. En ambas propuestas de producción de semillas, se prevé la necesidad de actividades hacia la generación de capacidades en pequeños productores y técnicos para el manejo del cultivo de quinua orientado a la producción de semilla de calidad:

- Capacitaciones en el manejo agronómico, fases del cultivo, cosecha, post cosecha envasado y venta del producto final.
- Capacitaciones para integrarse a un proceso de control desde el organismo regulador de semillas fiscalizadas.
- Capacitaciones para implementar un proceso de certificación participativa de los materiales de quinuas gestionados por productores locales con enfoque agroecológico.

46. Las actividades de producción de semillas con certificación participativa formarán parte del componente 1, mientras que los PNs centrados en la producción de semillas formarán parte de los componentes 2 y 3. Se prevé que existan dos tipos de PNs sobre producción de semillas:

- a) PNs para la producción de semilla fiscalizada, que incluirían inversiones colectivas relacionadas a las etapas de acondicionamiento, envasado y rotulación del producto final, e inversio-

nes prediales para los productores “semilleristas”, tales como infraestructura de riego, invernáculos, etc.

- b) PNs para la producción de semillas certificadas de forma participativa que también necesitarán incorporar las mismas inversiones prediales y capital de trabajo que los anteriores productores.

47. A partir de las acciones propuestas por el Programa se espera contar con una amplia disponibilidad de semillas de buena calidad para productores de la AF que pueden ampliar el área productiva o integrar la quínoa en rotación con otros cultivos (pimiento y tabaco):

- 500 pequeños productores que realizan una superficie promedio de cultivo entre 0,25 ha y 0,5 ha, se espera que puedan ampliar esa superficie a 1,5 ha (750 ha)
- 800 productores de pimiento puedan incluir hasta 1,5 ha de quínoa/productor dentro de su esquema de rotación (1.200 ha)
- 2.000 productores de tabaco puedan incluir hasta 2,5 ha de quínoa/productor dentro de su esquema de rotación (5.000 ha)

48. Considerando que a nivel nacional se estima una necesidad de 2 a 4 kg de semilla por ha, harían falta alrededor de 30 t de semillas como máximo para estas 7.000 ha. Este volumen de producción puede obtenerse con la participación de 50 productores “semilleristas” de aproximadamente 1,5 ha de cultivo (considerando un rendimiento de 400 kg/ha).

- Disponer de semillas para la demanda de otros productores de mayor escala que los considerados en este documento.
- Disponer de materiales genéticos que puedan iniciar un proceso de registro en el INASE a partir de los procesos de certificación participativa. Avanzar en este sentido resulta de interés dado que son procesos largos de trabajo colectivo.

E. Producción de otras semillas de los productos andinos considerados

49. El Amaranto al igual que la Quínoa viene registrando un rápido crecimiento en la demanda de granos y posiblemente presente las mismas dificultades para disponer de semillas de calidad adecuadas a la intención de siembra, que cubriría la demanda identificada. Nuevamente se estaría frente a problemas de identidad varietal, variabilidad genética, falta de homogeneidad en el cultivo, y susceptibilidades frente a diferentes condiciones medio ambientales, plagas y enfermedades. En el encuentro mantenido con empresarios relacionados con el proceso de fraccionamiento y transformación de productos andinos, se manifiesta la necesidad de contar con volúmenes de grano de Amaranto a nivel nacional y las dificultades que comienzan a registrarse en este sentido.

50. Con relación al cultivo de la Chía, la adaptación tecnológica del cultivo a diferentes condiciones agro ecológicas en una de las mayores limitantes que se presenta actualmente. Entre otras, la falta de semillas apropiadas ha llevado a que se registren pérdidas importantes cuando se siembra en nuevas zonas. También se ha constatado que frente a una expectativa desmedida de los productores, debido a los buenos precios, en esta última zafra se registró una caída de precios importante (de USD 8.000 por t a USD 2.000 por t) que puede afectar la intención de siembra hacia adelante y modifica también la demanda de semillas que existirá.

51. El Programa contempla la posibilidad de promover también la producción y multiplicación de semillas en otros cultivos, para lo cual se ha previsto fondos en su presupuesto. Esto se definirá durante la ejecución, de acuerdo a las necesidades y prioridades que se identifiquen en los estudios de cadenas de valor que serán realizados en las actividades del componente 1.

Apéndice 7: Oportunidades con cadenas de valor pecuarias

A. Introducción

1. Este documento presenta un análisis de la cadena de agregación de valor relacionada con la producción, transformación y comercialización de las materias primas, productos y subproductos provenientes de la ganadería de llamas y el uso sustentable de la vicuña en Argentina. Describe la situación actual de la producción de llamas (*Lama glama*) en el país, sus cuellos de botella y los desafíos que se presentan en el área del Programa, y describe las acciones previstas en el mismo para promover el desarrollo de la cadena de valor y la inserción de los pequeños productores.

B. Estado de situación internacional

2. Los camélidos sudamericanos domésticos (*llamas y alpacas*) son endémicos de América del Sur y se localizan en Perú, Bolivia, Chile, Argentina y Ecuador, siendo el principal productor de alpacas el Perú. Bolivia es el principal productor de llamas y luego le siguen Argentina, Chile y Ecuador con menor cantidad de cabezas. Con relación a los camélidos silvestres la mayor cantidad también la posee el Perú y en cuanto al guanaco la mayor población se encuentra en la región patagónica de la República Argentina.

Cuadro 1: Cabezas de camélidos por especie y por país

País	Camélidos Sudamericanos Domésticos			Camélidos Sudamericanos Silvestres		
	Alpacas	Llamas	Total	Vicuñas	Guanacos	Total
Argentina	< 1.000	161.402	162.402	127.072	500.000	627.072
Chile	28.551	50.132	78.683	15.553	27.150	42.703
Bolivia	416.952	2.398.572	2.815.524	61.000	1.000	62.000
Perú	3.036.181	1.104.000	4.140.181	161.450	3.810	165.260
Ecuador	6.685	10.356	17.041	2.455	—	2.455
Total	3.489.369	3.724.462	7.213.831	367.530	531.960	899.490

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario 2010/ Subsecretaría de Ganadería, MINAGRI, República Argentina

3. Si bien se pueden encontrar poblaciones de camélidos sudamericanos domésticos en otros países como Estados Unidos de América, Francia, Alemania y Reino Unido, entre otros, el principal objetivo de criarlos es como “animales de compañía” o “animales de vista”. La excepción son los países de Australia y Nueva Zelanda, cuyo objetivo de producción es básicamente fibra de alpaca de alta calidad. Se estima que existen unas 200.000 cabezas en estos países extra andinos.

4. Ancestralmente la cría de camélidos domésticos (llama y alpaca), como también la captura y esquila en vivo de los camélidos silvestres (vicuña y guanaco), fueron las alternativas que permitían la subsistencia de las comunidades asegurando la conservación y el uso sostenible de los recursos involucrados (ganado, fauna y pastos nativos). Esta alternativa productiva, como así también el aprovechamiento de la fauna silvestre, se fue abandonando, entre otros por: a) sobrepastoreo de pasturas nativas; b) introducción de especies productivas exóticas (caprinos y ovinos), que proporcionaban jerarquía social a quienes las poseían; c) falta de incentivos económicos para la producción de llamas, ya que pasaron a ser signo de pobreza en las comunidades, lo que llevó a descuidar su crianza; d) caza furtiva de animales silvestres, lo que llevó a una abrupta disminución de la población y a su inclusión dentro de los Apéndices de la Convención Internacional para la Protección de Especies Amenazadas de Extinción (CITES), y e) falta de mercados competitivos y canales de comercialización de las materias primas a causa de oligopsonios por el lado de la demanda, creando un mercado imperfecto y a una falta de oferta de materias primas de acuerdo a la demanda establecida.

5. Al presente, la materia prima de mayor interés para el mercado es la fibra de alpaca, cuyo principal país oferente es Perú seguido de Bolivia. Con relación a la demanda, los países compradores del subproducto denominado “top” de fibra de alpaca son: Italia, Reino Unido, Alemania y Japón, entre los principales, agregándose en los dos últimos años la República Popular de China, con grandes volúmenes comercializados. La producción de fibra en el Perú se estima en aproximadamente 2.500 toneladas/año, de las cuales alrededor del 80% son exportadas, siendo los ingresos de exportación estimados en alrededor de USD 31,5 millones/año en el 2010. El sector textil

involucrado en las exportaciones peruanas no supera las 5 o 6 empresas, lo cual podría considerarse un oligopsonio, creando un mercado de competencia imperfecta¹⁵.

6. La producción de fibra de alpaca en el Perú está en manos de aproximadamente 100.000 familias “alpaqueras” (productores de fibra de alpaca); le sigue Bolivia con una estimación de 13.400 familias criadoras de alpacas o de tropas mixtas (llamas y alpacas); mientras Ecuador y Chile cuentan con menos de 2.000 familias en el sector “alpaquero”, no existiendo estadísticas relacionadas a la producción de fibra ya que la misma es enviada en forma ilegal hacia Perú y Bolivia

7. Con referencia a la producción de “carne”, Bolivia, Perú y Argentina llevan a cabo producciones ganaderas destinadas sólo al autoconsumo, y a la comercialización en mercados locales y regionales. La carne de llama y alpaca posee excelente calidad por su condición de carne magra de bajo tenor graso, bajo contenido en colesterol y triglicéridos, además de tratarse de especies ganaderas adaptadas a regiones con características geográficas y climáticas adversas como es la andina.

8. En el Informe de Situación de los Camélidos en Bolivia, publicado por la FAO en 2005, en el año 2003 la producción estimada de carne en ese país fue de 14.973 t.; el 40% correspondió a animales menores a tres años y el restante 60% a mayores a tres años, donde la incidencia de Sarcocystosis¹⁶ fue mayor al 70%. El rendimiento en canal (res) fue estimado en 53,4% con respecto al peso vivo.

9. En el informe focalizado en Perú (FAO 2005), la producción estimada de carne de 10.440 t. en alpaca y de 6.600 t. de carne de llama también en el año 2003. No se conoce la proporción entre la faena en plantas de faena o en campo. Mayormente el consumo se lleva a cabo como carne fresca y, en menor proporción se destina a la elaboración de chacinados y embutidos. Por lo general, los canales o reses no son clasificados por calidad, en la mayoría tampoco se utiliza un sistema estandarizado de cortes.

10. En Chile, a causa de inadecuados sistemas de producción y faena, mercadeo y legislación, la carne proveniente de calidad irregular y el consumo se ve limitado a los sectores más pobres y de difícil aceptación por estratos altos y medios. Por último, en Ecuador la carne sólo es utilizada para el autoconsumo.

C. Estado de situación nacional

11. La producción ganadera de llamas y el aprovechamiento sustentable de los camélidos silvestres (vicuña y guanaco) en la República Argentina son alternativas productivas relevantes para regiones andinas tanto de las provincias endémicas, como también, en el futuro, para otras provincias que por sus características poseen un alto potencial de producción de esta especie ganadera. Argentina, a lo largo de la cordillera de Los Andes, posee infinidad de tierras subutilizadas, aptas para la cría y producción de llamas. La potencialidad de estas tierras permiten por un lado proyectar un crecimiento relevante en la producción en el largo plazo, y por otro mantener una alerta para limitar una posible migración de los animales fuera de las fronteras de su área actual de distribución, lo que perjudicaría a los productores ancestrales de la región andina.

12. En relación a las 4 provincias endémicas (Jujuy, Salta, Catamarca y Tucumán) se caracteriza como una producción ganadera de subsistencia cuya rentabilidad es baja debido a una falta de desarrollo comercial, que de ser impulsada en forma sostenible puede convertirse en un sector productivo-comercial eficiente apoyando el sustento de las comunidades, incrementando sus ingresos económicos y conservando los recursos naturales, como también, dando la oportunidad a las mismas de incrementar su resiliencia al cambio climático.

13. En la Tabla 2 se muestra la cantidad de productores y llamas existentes en las cuatro provincias. Es importante observar la falta de información del Censo Nacional Agropecuario 2008 debido a la no ejecución del mismo. También debe observarse la tendencia creciente en cantidad de

¹⁵ <http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/fibra-de-alpaca/>

¹⁶ Género de parásitos sporozoa (phylum Protozoa), que son encontrados en el corazón y músculos del esqueleto de los mamíferos (ganado, cerdos, ovejas, humanos, etc.), pájaros y reptiles. El tejido del músculo infectado contiene masas de quistes (sarcocitos), que van desde los 25 micrómetros (0.001 pulgadas), hasta varios milímetros en tamaño generando grandes pérdidas económicas en la comercialización.

llamas siendo la presunción de los informantes calificados, funcionarios provinciales, de una posible subestimación de los datos y un posible incremento de un 20%.

14. La subestimación mencionada se explica porque: i) los departamentos mencionados se recuestan sobre la Cordillera de los Andes a lo largo la zona oeste de cada una de las provincias mencionadas con accesos difíciles en los que no existen huellas o caminos, sólo camino de herradura, por lo que los censistas no llegan a relevar la totalidad de las unidades productivas; y ii) reticencia de los productores andinos a revelar el real tamaño de sus tropas por razones impositivas (más cabezas más impuestos) o en el caso de ser “pastajeros”¹⁷ dentro de latifundios porque los propietarios les solicitarían mayor cantidad de materias primas o animales al realizarse la “corrida”¹⁸ anual.

Cuadro 2: Llamas y criadores por provincia, censos agropecuarios e informantes calificados

Provincia	Departamentos	Censo Nacional Agropecuario 1988			Censo Nacional Agropecuario 2002			Estimación informantes calificados 2014		
		Productor	Cabezas	Cabezas/Productor	Productor	Cabezas	Cabezas/Productor	Productor	Cabezas	Cabezas/Productor
Jujuy	5	2.254	97.115	43	2.145	109.413	51	2.700	140.000	52
Salta	13	315	15.272	48	304	18.839	62	350	25.000	71
Catamarca	4	400	20.041	50	270	25.900	96	300	30.000	100
Tucumán	2	15	623	42	13	573	44	20	1.500	75
Totales:	19	2.984	133.051	45	2.732	154.725	67	3.370	196.500	58
Total país:		3.317	154.403	47	2.803	161.402	58	3.500	200.000	57

Fuente: Elaboración propia

15. La producción de llamas se basa en dos materias primas, siendo la de mayor relevancia comercial al presente es: fibra, la carne con un menor desarrollo, y, por último, llamas en pie, siendo casi descartado el uso comercial de los cueros obtenido en faenas a campo y el estiércol transformado en abono orgánico.

16. En relación a la materia prima principal (fibra), el Informe de Situación sobre Camélidos para la Argentina, FAO 2005, informa que sólo se comercializan entre 50 y 70 Ton/año, mientras que informantes calificados estiman que en el país se obtienen alrededor de 100 Ton. de fibra de llama/año. No es posible obtener registros exactos ya que las posiciones arancelarias de exportación no discriminan en tipos diferentes de fibras de origen animal o pelos finos sino que engloba la totalidad existente (conejo, camélidos silvestres y doméstico, cabras, otros).

17. Con referencia al destino de la producción, la capacidad de transformación textil por parte de la industria supera ampliamente la oferta de fibra existente. Existen dos empresas localizadas en el área del Programa: i) Hilandería Santa María, en Santa María provincia de Catamarca, que absorbe casi la totalidad de fibra proveniente de las provincias de Catamarca y de Salta. Esta empresa acaba de asociarse a Textil de los Andes y ha logrado un fondo no reembolsable por \$ 23,3millones¹⁹ proveniente del Fondo de Innovación Tecnológica Sectorial de Agroindustria del Ministerio de Ciencia y Tecnología que le permitirá la renovación de la planta y generar la capacidad de peinado de la fibra, dando mayor calidad a sus productos finales y ii) la hilandería Ecotextil, localizada en Palpalá provincia de Jujuy, la cual ha sido recientemente adquirida por cinco empresarios de primer nivel de la República Argentina, involucrados en la industria del papel, del diseño textil, de la agroindustria, y del sector de turismo. Este grupo empresario, en sociedad con la organización “Warmi Sayajsunqo” (Mujeres perseverantes en idioma quechua) de la región noroeste de la provincia, invertirán en actualizar la antigua planta textil que fue la primera hilandería y tejeduría de la puna argentina.

18. El desafío se basa en tres pilares, por un lado en la provisión de fibra de llama por parte de las organización de mujeres productoras, en la modernización de la planta textil, y en la producción de

¹⁷ Pastajeros: productores pequeños que viven en latifundios y anualmente deben entregar parte de sus cosechas a los propietarios en concepto de vivir uso y utilizar sus tierras.

¹⁸ Corrida; es una actividad anual, generalmente en mayo, por medio de la cual se encuentran pastajeros y propietarios del latifundio y reúnen la materia prima y los animales nacidos ese año para realizar el cobro del pastaje correspondiente.

¹⁹ Aproximadamente USD 2,9millones a una tasa de cambio oficial de 8,09\$/USD.

prendas de calidad "Premium" y su distribución a nivel mundial, creando una marca reconocida a nivel mundial con certificado de origen. Así, este emprendimiento pretende sentar las bases de una nueva clase empresarial que sea protagonista y facilitadora del progreso y desarrollo, mejorando las condiciones de vida de las comunidades. Este proyecto empresarial lleva implícita una inversión privada por parte de los empresarios que buscan generar un negocio social económicamente sustentable. Este ejemplo es uno de los que sustentan la propuesta del Programa de promover asociaciones estratégicas entre productores familiares y empresas, pudiendo aportar para ello fondos para financiar el aporte societario de los beneficiarios.

19. Además de las empresas mencionadas, existen otras compañías textiles que no se localizan en el área del Programa y en general demandan cantidades menores de fibras como son: Ingeniería Ritzi, y CAPEN S.A., además de emprendimientos de comunidades localizadas en cada una de las provincias que procesan en forma artesanal y venden en locales comerciales sus prendas, llegando a enviar también hacia Buenos Aires: Asociación de Artesanos y Productores San Pedro Nolasco de los Molinos (Salta), Los Pioneros (Jujuy), Las Arañitas (Catamarca), son alguno de los tantos ejemplos a mencionar.

20. Por último, las firmas Pelama Chubut S.A y Furhmann S.A., que tampoco se localizan en el área de intervención, compran considerables volúmenes de fibra, en general sin clasificar ni tipificar, por medio de barracas de acopio de familias localizadas en la región, como las familias: Puca, Chaile, Soraidés, y Morales. Todos ellos compran, limpian y embarcan la fibra hacia las plantas textiles localizadas en el sur del país.

21. En el presente los valores por kg de fibra de llama varían entre ARS 8/kg que se paga por fibra al barrer (se paga por peso, estado sucio y sin clasificar) al productor por los barraqueros. Ellos abren los bolsones limpian y conforman grandes lotes de colores más o menos homogéneos vendiendo a las plantas textiles a ARS 12-14/kg según color. Esta es una práctica común, salvo en el noroeste de la provincia de Jujuy en los cuales se han organizado varios centros de acopio, clasificación y tipificación de fibra por color y finura. Estas experiencias están a cargo de Comunidades de Acopios Andinos, cuyo centro de acopio final se encuentra en Cusi, y el grupo Los Pioneros, en la localidad de Cienegüillas. Estos acopios pagan a los productores precios diferenciales que van desde ARS 10 /kg por la fibra de menor condición textil, hasta ARS 13/kg la fibra de color blanco y fina, vendiendo lotes de fibra de mayor tamaño, clasificados por color y finura a ARS 16-18 por kg.

22. Las poblaciones de vicuñas, especie protegida, se distribuyen al oeste de las provincias de Catamarca, Salta y Jujuy. Si bien esta última provincia posee un criadero en semicautividad, a cargo del INTA, en la localidad de Abra Pampa por replanteos hacia el interior de la institución las capturas y esquilas en vivo de las vicuñas fueron suspendidas. La provincia de Salta posee dos criaderos autorizados: "Coquena" de la Asociación de Artesanos y Productores de San Pedro Nolasco de los Molinos en Molinos, y "Agua Dulce", de la familia de Don Fausto Morales en Santa Rosa de los Pastos Grandes. Sus cosechas anuales en general son transformadas y comercializadas a nivel de las organizaciones y no superan los 20 a 30 kg entre ambos.

23. En la provincia de Catamarca la situación cambia ya que existen dos experiencias en pleno funcionamiento. La primera de ellas es la captura y esquila en vivo que se desarrolla anualmente en Laguna Blanca y se lleva a cabo en conjunto con la comunidad, y las autoridades provinciales y municipales apoyan la ejecución de las capturas. En función de las vicuñas capturadas y esquiladas se puede estimar la cosecha anual de fibra entre 50 a 60 kg. Estos volúmenes son transformados en prendas por parte de la comunidad o vendidos por medio de las autoridades provinciales a artesanos de la provincia de Catamarca. La otra experiencia está a cargo de una empresa privada SANIN SA, compuesta por capitales italianos de origen textil (Loro Piana). Esta empresa, por medio de un sistema correctamente diseñado y la participación de comunidades aledañas, cosecha un promedio de 600 kg. al año los cuales son enviados a Italia y allí procesados. Si bien el precio por kilogramo de fibra de vicuña fluctúa año a año sus valores tienen un piso de ARS 400, habiendo tocado años atrás un techo de casi ARS 900.

24. Con relación a la carne de llama, esta tiene como destino el mercado interno, en particular mercados locales en la propia región, incluyendo ciudades intermedias como La Quiaca y Abra Pampa, en la provincia de Jujuy; las ciudades de San Antonio de los Cobres, en Salta, y de Antofagasta de la Sierra en Catamarca. En general se comercializa en puestos en ferias, como en

carnicerías precarias y en restaurantes localizados en zonas turísticas. En segunda instancia la carne llega a las grandes ciudades de los valles bajos como San Salvador de Jujuy²⁰, Salta, Belén y Andalgalá, las dos últimas en Catamarca. Son carnicerías especializadas en carne de llama o puestos de mercados municipales (FAO, 2005). En estos mercados el precio que paga el carnicero al productor es de ARS 23 a 30 por kg de res y al consumidor en el mostrador es de ARS 28 a 35 por kg. En general se puede encontrar carne de llama, pero no por cortes determinados.

25. Además de lo mencionado, en los últimos años se ha desarrollado un mercado de nicho en el sector turístico de las provincias involucradas. En Jujuy a lo largo de la Quebrada de Humahuaca, desde Yala hasta Humahuaca pasando por Volcán, Tumbaya, Purmamarca, Tilcara, Maimará, Huacalera, todos ellos centros turísticos de gran afluencia. En Salta, a lo largo de los Valles Calchaquíes en localidades como Cachi, Molinos, Seclantás, San Carlos, Angastaco y Cafayate. En Tucumán se mencionan Quilmes, Amaicha, Taffí del Valle y El Mollar. En Catamarca Andalgalá y Santa María. En los lugares mencionados se pueden encontrar hoteles y restaurantes que ofrecen al turista platos especiales en base a cortes de carne de llama, con precios promedios de ARS 90 a 120 por plato.

26. Un caso especial se encuentra en la localidad de La Quiaca, provincia de Jujuy, en donde una grupo de productores se unió formando la Asociación de Pequeños Productores de la Puna (APPP) entre cuyos objetivos se encuentra la transformación de la carne de llama en embutidos y chacinados. Ellos se abastecen de 10 a 15 reses faenadas en campo provenientes de llamas de 2 a 3 años capadas. Estos maltones y maltonas²¹ provienen de las comunidades: Lecho, San José, Casti, Suripujio, Chalguamayoc, La Redonda, Puesto del Marqués, y Cholacor. Por medio de cronogramas de entrega establecidos se realizan giras semanales en las cuales las familias de turno aportan 2 o 3 reses recibiendo al contado un pago de ARS 22 a 23 por kg.

27. Una vez en el centro de transformación en La Quiaca se realiza el desposte y los mejores cortes (lomos y cuartos traseros) se destinan a la elaboración de embutidos de calidad (Lomito de Llama) comercializados en puestos como el localizado en el aeropuerto internacional “El Cadillal” de la provincia de Jujuy y eventualmente enviados a Buenos Aires si se los demandan, sus precios rondan los ARS 200 a 240 por pieza de aproximadamente 1 kg. Los cortes de menor valor son transformados en chacinados (Salame de Llama -mezcla con porcino-) con precios de ARS 30 a ARS 40 la pieza de 200 g. El resto de los cortes son comercializados en mercados / ferias provinciales en ciudades cabeceras (San Salvador de Jujuy y La Quiaca) e intermedias (Abra pampa, Tilcara, Purmamarca), como también en escuelas y comedores de La Quiaca.

28. Si bien el traslado de los productos se realiza envasados al vacío y en conservadoras térmicas, la faena no se realiza bajo control sanitario y la habilitación del centro de transformación es de carácter provisorio. No obstante poseen apoyo técnico por parte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), de la Red Puna, y de la Subsecretarías de AF.

29. Con relación a la legalidad de los sistemas de comercialización, como fue mencionado en el párrafo anterior, los animales de las especies ganaderas criadas en la región andina provienen de faenas en campo, ya que no existen frigoríficos o plantas de faena habilitadas, además no existe la costumbre de faena en planta por parte de los productores. Ambos cuellos de botella deben ser eliminados en pos del desarrollo de estos productos para consumo humano.

30. La provincia de Jujuy cuenta con dos mataderos en el área andina, los que no cuentan con habilitación debido a problemas en el tratamiento de efluentes. Uno de estos (localizado en Yavi) queda descartado ya que sus problemas hacen inviable su uso; el otro, localizado en Cienegüillas, perteneciente a la Corporación de Desarrollo de Pozuelos (CO.DE.PO), debe incorporar los cambios, ser inspeccionado y verificar su posible puesta en funcionamiento con las habilitaciones correspondientes. En ambos casos no se contó con la preparación gerencial, administrativa y técnica correspondiente. Fuera de la región andina de la provincia no se comprobó la existencia de plantas de faena de otras especies, lo que lleva a la importación de carne desde otras provincias. La región andina de la provincia de Salta sólo cuenta con mataderos municipales pero posee una interesante

²⁰ Según Campero (2005) durante este año en la ciudad de San Salvador de Jujuy se consumieron alrededor de 1.820 kilogramos.

²¹ Matones y Maltonas: Categoría de llamas jóvenes de 2 a 3 años de edad.

industria de faeno y transformación en las cercanías de la ciudad de Salta. Lo mismo sucede en las provincias de Catamarca y Tucumán.

31. Dentro de este contexto productivo los criadores de llamas en la región andina, salvo contadas excepciones, se caracterizan por ser pequeños productores de subsistencia, con un promedio de 50 a 70 llamas por tropa ganadera, se encuentran localizados en zonas netamente marginales y sin otra posibilidad productiva salvo ovinos y caprinos sólo en determinados lugares, y escasos bovinos.

32. En lo referente a sus organizaciones se cuenta con la presencia de organizaciones de carácter reivindicativo muchas de ellas de carácter legal y denominadas comunidades originarias. Sin embargo, en los últimos 15 a 20 años se han originado organizaciones denominadas, en general: Asociaciones que presentan carácter legal y finalidades económicas-productivas.

D. Justificación

33. La cadena pecuaria de agregación de valor en llamas en el noroeste argentino ofrece oportunidades a las comunidades y sus grupos productores de producir sus materias primas y la transformación de las mismas en productos y subproductos de calidad, y a través de una serie de ajustes en los procesos de agregación de valor generar un resultado económico satisfactorio, que permitirá el crecimiento y mejoramiento económico de los actores.

34. Con relación a los actores que influyen o participan se observa: a) la existencia de experiencias exitosas, resultado de la unión de actores con intereses similares, que han logrado incorporar valor a sus materias primas generando un incremento en sus ingresos; y b) la existencia, también, de grupos económicos de diversas dimensiones y peso económico que poseen interés en generar emprendimientos junto a productores de llamas en pos de desarrollar y comercializar productos terminados de alta calidad tanto textiles como alimenticios.

35. Con relación a la ganadería de altura, si bien las existencias (cantidad de cabezas) de llamas en el país no es abundante, se tiene en cuenta: a) la calidad genética de la llama tipo: "argentino" cuyas características productivas en carne y fibra poseen gran potencialidad por parte de la demanda nacional e internacional; b) la potencialidad de crecimiento que esta ganadería posee en otras regiones del territorio argentino da la oportunidad a la región andina de convertirse en proveedora de llamas mejoradas, y c) a través de un manejo más eficiente aprovechar materias primas (estércoleo y cueros) que hasta ahora se encuentran desaprovechadas.

36. Desde el punto de vista de la demanda, para la evaluación de las oportunidades se tiene en cuenta, en lo textil, la tendencia de los consumidores a pagar un mayor precio por productos textiles que ofrezcan mayor confort y suavidad, como también un menor peso en las prendas. Para lograr estos productos las industrias y los grupos artesanales necesitan contar con fibras naturales superfinas o finas, de un largo determinado y sin cerdas. Las poblaciones de llamas se encuentran en la posibilidad de ofrecer este tipo de fibra con las características solicitadas por los sectores transformadores para lograr productos que accedan a sus mercados y por ello están dispuestas a pagar un mayor precio pero necesitan ser mejoradas en cantidad, ofrecido mayores volúmenes y asegurar el cumplimiento de las condiciones pactadas, basándose en la generación de una relación sostenible de confianza entre productores y empresarios.

37. En el mes de diciembre 2013, en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) del Perú, se ofreció un seminario a empresarios, instructores y estudiantes en el que participaron tres expertos italianos del sector textil, allí dieron a conocer las tendencias del mercado europeo en la utilización de fibras naturales, una de ellas de alpaca en la cual se está produciendo una estricta selección, no recibiendo el mercado la fibra de baja calidad, exhortando a los productores a mejorar la producción con técnicas en el acopio, esquilado, así como en la alimentación, de manera que sea factible su uso industrial, considerando que el 92% de los consumidores del mercado de las fibras textiles considera importante el contenido de fibras dentro de las prendas de vestir.²²

38. La fibra de alpaca y de llama, junto con la de vicuña y guanaco forman parte del grupo de pelos finos o fibras naturales de origen animal, compitiendo en el mercado con cachemira o

²² <http://www.senati.edu.pe/web/noticias/europa-no-esta-recibiendo-fibras-naturales-de-baja-calidad-0>

cashmere, angora, conejo, seda, yak y otros. Siendo los de mayor demanda y valor el cashmere y la vicuña, especialmente por su extrema finura, el guanaco también posee una finura extrema deseable por el mercado pero no es conocida y el uso sustentable de este recurso de fauna recién está en desarrollo. Luego, a una distancia importante aparece la fibra de alpaca en sus diversas calidades, siendo la siguiente la fibra de llama cuyos valores de mercado en relación a la alpaca son bajos, y ni mencionar en relación a los mencionados en primer lugar.

39. Las causas de estas diferencias de precios se deben, entre otras, a: i) en su estado actual la calidad de la fibra de llama no posee una finura demandada por mercados que demandan calidad; y ii) existen dos fenotipos preponderantes de llama, por una lado la llama “K’ara” o “Pelada”, cuyo objetivo productivo es la producción de carne, y la llama “Chaku” o “Lanuda”, que posee un doble propósito productivo de fibra y carne, a estas dos deben sumarse las denominadas: llamas Intermedias provenientes de cruza entre las dos mencionadas anteriormente o su eventual cruzamiento con alpacas. Lo dicho lleva a confundir la fibra de llama como una sola de mala calidad textil, proveniente de la llama “K’ara”, ya que su vellón posee diversidad de colores, fibras textiles cortas, sin estructura, la presencia de elevada proporción de cerdas o pelo y bajo peso de vellón, características no deseable en el mercado textil.

40. Con relación al fenotipo de llama “Chaku” o Lanuda esta posee características para la producción de fibra con ausencia de cerdas, fibras largas, finura acorde al uso textil, presenta estructura, y mayor peso de vellón. Agregado a lo anterior se menciona que en la Argentina se da la presencia de un fenotipo denominado: “Argentino” cuya calidad de fibra es comparable a la fibra de alpaca en todas sus características, siendo imprescindible llevar a cabo acciones de promoción de la misma, además de un fuerte trabajo en selección de animales de alta calidad, con la finalidad de proveer a la industria textil de lotes de fibra en calidad, cantidad y con continuidad a cambio de un incremental en el precio recibido.

41. En lo que a productos cárnicos se refiere, las oportunidades están en dos aspectos relevantes, por un lado en la tendencia positiva en el consumo mundial de carne, por otro, en las características intrínsecas de la carne de llama: bajo tenor graso (carne magra), bajo colesterol y triglicéridos, de producción orgánica pudiendo esta certificarse.

42. Lo mencionado es de suma relevancia, la región puneña por sus características climáticas y por las condiciones de uso hasta el presente es una zona libre de contaminación y de enfermedades. Como ejemplo se menciona la “Fiebre Aftosa”, en el Estado Plurinacional de Bolivia desde hace dos años la región andina fue declarada por la Organización Internacional de Epizootias (OIE) “Libre de Fiebre Aftosa Sin Vacunación” lo cual le permite a Bolivia una mayor oportunidad de comercialización de todos aquellos productos cárnicos que provengan de esa región. En esta línea de pensamiento se puede afirmar que la región andina de Argentina posee las mismas características que la mencionada en Bolivia siendo posible lograr este tipo de declaración u otras que permitan obtener certificados de origen y de calidad, incorporando valor a esta materia prima.

43. Un estudio presentado por OCDE-FAO-Universidad Agrícola de Chapingo (2013) sobre las “Perspectivas Agrícolas 2013 – 2022” presenta las siguientes afirmaciones:

- “La situación del mercado en el sector de la carne se caracteriza, en general, por los altos precios nominales de los productos, sustentados, en términos de la demanda, por el aumento de los ingresos debido al rápido crecimiento en los países en desarrollo, y en términos de la oferta, por los altos costos de insumos, sobre todo de los cereales forrajeros, insumos relacionados con la energía y la mano de obra. El efecto combinado de precios más altos en los productos y mayores costos de producción tiende a favorecer la producción en los países en desarrollo, en los que prevalecen los sistemas de producción de bajos insumos.”
- “El consumo mundial de carne sigue gozando de una de las mayores tasas de crecimiento entre los principales productos agrícolas. Sin embargo, en algunas partes del mundo, la demanda parece estar alcanzando niveles saturados en términos per cápita, lo que lleva a una desaceleración del crecimiento. El patrón de desaceleración del crecimiento del consumo puede fortalecerse en la próxima década.”
- Se espera que las exportaciones mundiales de carne aumenten en 19% para el año 2022, es decir, un aumento anual del 1,6%, que se compara con 4,3% anual de la década anterior.

Los envíos de carne de aves y vacuno son los principales motores de crecimiento de las exportaciones, que en conjunto representan 80% del comercio adicional.

- “La gente en las ciudades tiende, aunque no en todos los casos, a comer más carne que en el campo. Los países en transición rápida a poblaciones urbanas más altas y poblaciones rurales inferiores quizás experimenten un aumento más rápido en el consumo de carne. La estructura cambiante de edad afecta a la evolución del consumo ya que las personas mayores tienden a consumir menos que los jóvenes.”

44. Teniendo en cuenta lo mencionado por el estudio citado se asume la potencialidad en el comercio de la carne de llama en los centros turísticos en la región (área de intervención del Programa) en el corto y mediano plazo, con probabilidad de exportación en el largo plazo si se cumplen condiciones de calidad y cantidad demandadas.

45. Un documento que analiza estratégicamente el sector del turismo en Salta y Jujuy²³ informa datos relevantes relacionados con el turismo en ambas provincias y que pueden ser relacionados al consumo de carne de llama y sus derivados en los centros turísticos de ambas provincias. Estos registros son los siguientes: i) afluencia turística en el año 2009 fue de 1.963.906 de turistas; ii) la tasa de crecimientos de turistas, acumulado anual, con relación al 2008, fue de 2,26% para Salta y del 6,85 en Jujuy; iii) la cantidad de plazas disponibles son 22.519 en ambas provincias en 582 establecimientos hoteleros de diversa clasificación; y iv) la existencia de más de 150 agencias de viajes y 27 agencias para renta de automóviles. Por último, se relevó la existencia de 61 eventos gastronómicos en NOA, de los 300 que se realizan anualmente en el país, y de los 40.000 lugares gastronómicos existentes, alrededor de un 5% podrían localizarse en las provincias del área del Programa.²⁴

46. Si se tiene en cuenta que al NOA arriban alrededor de 1.900.000 turistas al año (estadísticas 2008/2009) y que cada uno de ellos al menos una vez solicita un plato cuyo componente en carne es de 300 g/plato se demandarían alrededor de 380.000 platos en base a carne fresca de llama y los mejores cortes. Observando que sólo se utilizarían los cortes de calidad como lomos y cuartos traseros del animal faenado, se calcula unos 50 platos a 300 g cada uno por animal.

47. Convirtiendo el dato en llamas en pie, con un peso vivo promedio de 100 kg/llama, se debería lograr ofrecer al mercado turístico de la región un promedio de 38.000 llamas/año. Este cálculo se ha realizado bajo dos supuestos: a) no tener en cuenta el autoconsumo lo que elevaría la necesidad de mayor número de animales a faena; y b) no se tuvo en cuenta los cortes por calidad que se destinarían a embutidos, siendo destinados a chacinados el resto del animal faenado, cortes de menor calidad.

48. De cruzarse el dato de 38.000 cabezas, con destino a faena para los centros turísticos de la región, con las 25.000 cabezas/año en campo proveniente de estimaciones (no hay registros oficiales), autoconsumo incluido, de informantes calificados se observa que aún existiría un espacio de crecimiento de 13.000 llamas/año, relevante para la escasa cantidad de llamas existentes en Argentina, debido a esto último es prioritario en un inicio limitar el acceso de mercados de mayor demanda.

49. Se observó que el precio por kilo de cortes de calidad en restaurantes de carne de llama se encuentra un 30% menor a la de vacuno, mientras que el precio de los platos fue similar lo que daría una oportunidad a valorizar los cortes de llamas en restaurantes si estos provienen con los certificados y guías bromatológicas correspondientes.

50. Otros subproductos de menor relevancia no son aprovechados pudiendo convertirse en fuente de ingresos, como son la conservación de cueros provenientes de la faena de autoconsumo y la transformación del estiércol (taquí, boñiga o bosta) en fertilizantes para chacras frutícola, horticolas o florícolas

51. Por último, se infiere que potenciando el mejoramiento de las condiciones productivas, como también la calidad y cantidad de las materias primas y de los productos finales demandados por los

²³ “Análisis Estratégico Sectorial Del Turismo En Jujuy-Vis A Vis Con Salta “ Lic. Diego Néstor Solano, Universidad Nacional de Jujuy-Facultad de Ciencias Económicas. 2010

²⁴ FEHGRA: Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina

diversos mercados se generará un mayor dinamismo en los diversos eslabones de la cadena (producción, transformación y mercado) lo que incentivará a la producción y comercialización de llamas mejoradas en pie como reproductores (machos y hembras). Logrando así una ganadería de altura con actores productivos más especializados, eficientes y una visión empresarial en desarrollo.

52. Es por las oportunidades mencionadas que la misión identificó y analizó los cuellos de botella existentes en la actualidad, en cada uno de los eslabones que componen esta cadena pecuaria de agregación de valor, con la finalidad de estudiar y proponer una estrategia de acción que permita ir eliminando estos cuellos de botella logrando resultados económicos que satisfagan a todos los actores pero, en especial, a los eslabones más débiles viéndose fortalecidos e incluidos en la misma cadena como actores respetados e influyentes en las decisiones a tomar.

53. En relación a la cadena de agregación de valor de las fibras de llamas y vicuñas, como cadena emergente y con significativo potencial, tal como se mostró en los párrafos anteriores, se observan limitantes en sus actividades de producción y comercialización, como también, en lo relacionado a la organización de productores y comunidades.

54. Desde las actividades de producción, la gestión de las fincas se realiza de manera ineficiente desaprovechando oportunidades por falta de planificación de las actividades y del uso de la finca en temas tan importantes como: pasturas, forrajes, agua, recursos genéticos, generando bajos índices productivos y reproductivos de las tropas.

55. Este tipo de crianza de subsistencia tradicional carente de tecnología, con ausencia de prácticas de manejo genético, de sanidad y nutrición, e implementando una esquila para la obtención de fibra utilizando técnicas ancestrales; sumado a la inexistencia de una visión y gestión empresarial eficiente, resulta una producción y cosecha de fibra no estandarizada y de baja calidad no acorde con las necesidades de finura del mercado.

56. Desde las actividades de comercialización de la fibra obtenida, la asimetría en la información con relación a los compradores; la comercialización de materia prima por volumen y no por calidad; la atomización y reducidos volúmenes de producción, y una escasa capacidad para organizar la producción de mayores volúmenes de fibra (clasificada y tipificada) influye en una débil capacidad del poder de negociación en la comercialización de sus materias primas, e incentiva la existencia de barraqueros intermediarios, resultando finalmente en bajos precios al productor por sus materias primas.

57. En referencia a la cadena de agregación de valor en la carne de llama igualmente se observan cuellos de botella en sus actividades de producción y comercialización, aquí se suman también cuellos de botella en lo referente a la transformación debido a aspectos legales aún no resueltos en relación a esta materia prima y al consumo humano de la misma.

58. Relacionado con las actividades de producción, los cuellos de botella son los mismos que los mencionados en párrafos anteriores para la fibra, a lo que se suma una falta de especialización en los sistemas de engorde de tal manera de ofrecer al mercado “maltones y maltonas gordos/as” de calidad homogénea en sabor y terneza especialmente criados para consumo. En especial se debe tener en cuenta la presencia de la enfermedad parasitaria: “sarcosporidiosis”, ya mencionada, cuyos quistes macroscópicos alojados en los músculos se presentan entre el 3er. y 4to. año de vida que, si bien no es una zoonosis, castiga severamente la calidad de la materia prima llegando al decomiso por infestaciones relevantes.

59. Cuando el foco se coloca en las actividades o eslabones de transformación y comercialización la principal limitante, e inherente a todas las provincias en las que se localiza el Programa, es la falta de mataderos, plantas de faeno o frigoríficos habilitados para procesar carne de llama destinada a consumo humano.

60. Si bien, desde inicios de la década del 90 se han logrado avances relevantes en la legislación, aspectos necesarios para convertir esta especie como “ganadería menor” e incluirla dentro de la Ley Federal de Carnes, al presente se requiere de un estudio en profundidad que identifique los cuellos de botella presentes en la cadena de agregación de valor a la carne de llamas que frenan su dinamismo. Entre estos se encuentra la correcta implementación y habilitación de estas plantas de faeno y procesadores, como también nuevas, con las habilitaciones y la capacidad gerencial, administrativa y técnicas correspondientes. (Anexo I).

E. Acciones a implementar

61. En la cadena pecuaria de agregación de valor en camélidos (llamas y vicuñas) las acciones a desarrollar por el Programa se basan en experiencias exitosas desarrolladas en los últimos 20 años en diversos países, tienen como objetivo relacionar comercialmente la oferta (productores) de materias primas y/o productos y subproductos proveniente de la llamas y vicuñas con la demanda (industriales, artesanos, empresarios, comercios y otros) en igualdad de condiciones incorporando valor a las materias primas obtenidas.

62. Para lograr mejorar la posición de los pequeños productores en el mercado y promoviendo su mayor participación en igualdad de condiciones, el diseño del programa se basa en apoyarlos con: información, financiamiento, tecnología y capital humano facilitando y potenciando la agregación de valor para provisión de materias primas y productos en las condiciones en que el mercado lo demande, incorporándolos a la cadena de agregación de valor en condiciones beneficiosas y sostenibles.

63. En esta cadena pecuaria el programa atenderá a aproximadamente 1.600 familias productoras, lo que constituye alrededor del 50% del total de 3.300 familias de la región andina del NOA localizados en Jujuy, Salta y Catamarca. Del total de familias productoras atendidas 1.000 de ellas serán apoyadas en agregar valor a su producción primaria y a 600 en emprendimientos colectivos que les permita agregar valor a través de incrementar o conformar mayores volúmenes homogéneos, calificados y tipificados de materias primas (fibra, carne, animales en pie, otros) facilitando y promoviendo alianzas productivas y comerciales.

64. El componente 1 tiene como objetivo el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas reduciendo limitaciones de información y de tecnologías apropiadas; como también, el promover el desarrollo de negocios conjuntos entre organizaciones de pequeños productores y compradores. Esto incluirá, entre otros, la implementación de estudios (en el anexo a este informe se presentan Términos de Referencia tentativos), la promoción comercial (por ej. por medio del apoyo a participación en ferias), el apoyo a investigación adaptativa sobre tecnologías específicas, a la formación de recursos humanos a través de pasantías y el diseño de tecnicaturas en la producción de camélidos cuyos principales beneficiarios serán los hijos de los productores involucrados para que estos puedan regresar a sus lugares de orígenes y aportar sus nuevos conocimientos. A esto se le suman recursos para el desarrollo de tecnologías de implementación práctica que sea de utilidad para todos los actores de la cadena y no sólo para los beneficiarios, como son hiladoras, descordadoras, mejorar los sistemas de esquila, mejoramiento de pasturas y de sistemas de conservación y transferencia de forrajes a épocas secas, el desarrollo de instrumentos que mejoren la obtención de chacinados y embutidos, etc. Por último, el componente 1 del Programa mantendrá acciones que permitan conocer y difundir información relevante como precios, volúmenes, y demandas de la cadena.

65. El componente 2 se focaliza en el fortalecimiento de las organizaciones con la finalidad de realizar actividades de organización de la oferta de productos y logística; promover la participación de mujeres, jóvenes y comunidades originarias en las organizaciones y en los Planes de Negocios apoyados por el programa, también en reducir riesgos y mejorar la sostenibilidad de la oferta de producción primaria a través de un mayor y mejor acceso a la tierra de los involucrados en el Programa. También se promoverá la identificación de contactos comerciales y la posible negociación de alianzas comerciales o estratégicas.

66. El Programa facilitará apoyos a emprendimientos de carácter colectivo tanto en lo relacionado con la fibra de llama y vicuña y sus productos, como con los emprendimientos relacionados con la carne con sus productos y subproductos. Ellos pueden ser: centros de acopio, clasificación y tipificación de fibras; centros textiles artesanales; centros de engorde de llamas jóvenes; captura y esquila en vivo de vicuñas; centros de acopio, fraccionamiento y embolsado de abono orgánico proveniente de estiércol; centros de transformación de reses obteniendo cortes de carne fresca, embutidos y chacinados; grupos de jóvenes que unidos brinden servicios de esquila, clasificación y tipificación de fibra, sanidad, otros servicios de similares características.

67. Las acciones que estas organizaciones obtendrán se relacionan con el apoyo a la generación de capacidades técnicas y empresariales, con el desarrollo de mercados y generación de alianzas productivas y comerciales que permitan un relacionamiento sostenible de los beneficiarios del

Programa con empresas textiles (industriales y artesanales); con frigoríficos y plantas de transformación cárnica, centros gastronómicos, entre otros.

68. Se apoyará todas aquellas acciones que se relacionen con la agregación de valor a los productos finales a través de certificaciones, acciones tendientes a facilitar la comercialización (en especial lo relacionado a el circuito bromatológico de la carne para consumo humano), y apoyar a las organizaciones a captura el valor agregado por medio de capacitaciones que les permitan un mejor relacionamientos en sus alianzas productivas y comerciales con sectores mejor posicionados en la cadena tanto textil como cárnica.

69. La relación productiva entre Centros de engorde y productores para la correcta provisión de llamas para consumo serán apoyados en sus relaciones con empresas del sector cárnico, o la relación comercial entre centros de acopio, clasificación y tipificación de fibras será apoyada en su relacionamiento sostenible y beneficioso con las empresas textiles o los centros de artesanos que demandaran su fibra; o los centros de acopio y embolsado de abono orgánico en su relacionamiento con las organizaciones florícolas, frutícolas u hortícolas que demanden sus productos.

70. El apoyo del componente hacia los emprendimientos productivos se llevará a través de asistencia técnica y capacitación en lo relacionado a la gestión gerencial, administrativa y técnica; cofinanciamiento de activos y capital de trabajo y de riesgo, como el asesoramiento y disponibilidad de recursos para lograr las habilitaciones y certificaciones lo que permitirá incorporar una visión y gestión empresarial a cada uno de los emprendimientos asociativos involucrados en el Programa que participan en la cadena. En lo referente, por ejemplo, a engorde, faena y transformación de carne con destino a eventos gastronómicos es indispensable que se cuente con establecimientos habilitados de lo contrario se corre el riesgo de no ser sostenible dentro de la cadena. El intercambio de conocimientos entre experiencias abrirá nuevas oportunidades para compartir aciertos y errores, corregir estos últimos y adoptar medidas para generar nuevos resultados, como también contactos para nuevas operaciones

71. La planificación geográfica permitirá básicamente obtener una mayor claridad respecto al potencial productivo de la región andina relevando las superficies pastoreables disponibles, apoyará a la planificación de las actividades en las fincas delimitando y reconociendo las aptitudes de las mismas y permitirá a los emprendimientos colectivos conocer la situación real de su territorio para generar nuevos planteos en aspectos relacionados a su planificación, logísticas, disponibilidad de materia prima y estimación de costos. Por último, al apoyar la regularización fundiaria se generará un efecto de confianza en los productores para realizar determinadas inversiones a conocer y ordenar los derechos de propiedad sobre la tierra.

72. El componente 3 se relaciona con el desarrollo de la producción en cadenas de valor, lo que implica proporcionar asistencia técnica y financiamiento de inversiones a los productores individuales, con el objetivo de incrementar las capacidades de producción, aumentando en forma sostenible la productividad, calidad y volúmenes de producción. Se fundamenta en el apoyo en la mejoras a la producción de materias primas con la finalidad darle sentido a los dos primeros componentes, no sería sostenible la conformación de centros de acopio, clasificación y tipificación de fibra y todo el apoyo técnico y económico recibido si la calidad de la fibra es la que el mercado no desea o no demanda; como tampoco es sostenible un centro de engorde o un centro de transformación de carne si los ejemplares (llamas) se faenan en campo sin los certificados de sanidad correspondientes, si poseen "sarcosporidiosis" y/o si se trata de llamas cuyo estado corporal deja que desear o son viejos.

73. Por estos motivos, este componente se focaliza en apoyar con asistencia técnica y con inversiones productivas todas las actividades inherentes a una producción eficiente y eficaz de llamas convirtiéndola en un sector ganadero racional pequeño y pujante. Como ejemplo se mencionan: la recuperación de pastizales y vegas nativas; el implementar sistemas de pastoreos y transferencia de forrajes, clausuras, encierres, otros; la investigación, comprobación e implantación de nuevas especies forrajeras (alfa, avena, cebada, bromus sp., otros) que permitan mejorar el estado nutricional de las tropas; la transferencias de conceptos prácticos de planificación agropecuaria que les permita gestionar sus fincas de forma eficiente y sustentable; y el capacitar e implementar medidas de manejo reproductivo (genética, índices de parición y destete), productivo (cantidad y calidad de materias primas), sanidad (índices de mortalidad y morbilidad), y nutricional (alimentación).

Modelos

74. A continuación se describen dos modelos utilizados para la evaluación económica del Programa. El primero de ellos, denominado Modelo Ganadero de Cría de Llamas, es de carácter individual, mientras que el segundo es de carácter colectivo, denominado: Centro de Engorde de Llamas. La elección de estos modelos se fundamenta en sus características similares a otras actividades necesarias ya mencionadas para apoyar la incorporación de los beneficiarios en la respectiva cadena de agregación de valor. No obstante, se entiende que el Programa puede apoyar otro tipo de iniciativas que cumplan con los requisitos de apoyar el desarrollo de las cadenas de valor de camélidos antes detalladas y la inserción en ellas de los productores familiares. Con ambos modelos, se asumió que 1.000 productores se beneficiarían con la implementación del modelo de cría y otros 600 con el modelo de engorde, lo que hace un total de 1.600 beneficiarios de los 3.300 productores existentes.

75. Para la construcción de los modelos, se asumió que cada uno estaría compuesto por 75 productores que conformarían un Plan de Negocios, por lo que se realizaron las estimaciones de costos y beneficios.

76. **Modelo Ganadero individual: Cría de Llamas.** Este modelo propuesto se basaría en un trabajo conjunto entre el Programa, el productor y la asignación de un asistente técnico, quien asesorará a un grupo de productores por un espacio de 2 años cuyos costos serán afrontados en forma decreciente por el Programa y creciente por parte del productor.

77. Al asesoramiento por parte del Programa se le suma un aporte de recursos económicos destinados a: a) compra de dos reproductores machos mejorados; b) encierro y siembra de una hectárea de pastura consorciada; y c) la conformación de una estructura ensiladora rústica que permita conservar y transferir alimento ensilado a los meses de mayor sequía y déficit de forraje, agosto y septiembre, en los cuales las Llamas Madres se encuentran entrando al último tercio de su gestación y es indispensable mantener una correcta alimentación de las mismas. Se estimó en 10% del costo de las inversiones productivas el aporte de los beneficiarios.

78. En la Tabla del Anexo II se modela la dinámica de la tropa de llamas del productor sin proyecto y con proyecto en la que se busca lograr que en la situación con proyecto:

- Se incremente de 70 a 86 llamas por tropa, la diferencia en el número final de llamas por tropa no es significativa debido a que se tienen en cuenta limitantes de espacio y de disponibilidad de forrajes, la que determina la receptividad del establecimiento, y, por ende, su capacidad productiva.
- Se aumente la cantidad de vientres en un 44% para ir incrementando la cantidad de crías/año, para lograrlo se disminuyó el número de machos reproductores al mínimo necesario.
- Se incremente los índices de parición y destete de 35% al 80% con el fin de obtener un número mayor de crías logradas/año.
- Se disminuyan los índices de mortandad y morbilidad de llamas/año, de 5% a 2%. Lo mencionado en los dos párrafos anteriores se logra en base a mejorar la gestión de las medidas de manejo ganadero especialmente en lo referente a nutrición, refrescamiento de sangre (a través de la reposición de dos "Jañachus"²⁵) y nutrición principalmente con conservación y transferencia de forraje en el último tercio de gestación en el que se encuentran las Llamas Madres.
- Se incremente y estabilice el índice anual de "saca"²⁶ de 12 a 20% en hembras y mantiene alto el índice de Saca o extracción de machos adultos en 40% el cual se lleva a cabo con dos objetivos: a) liberar campo y pasturas para albergar un mayor número de vientres; b) eliminar de la tropa llamas viejas, machorras²⁷, entre otras lo que permitirá un albergar un mayor

²⁵ Jañachu o Jañacho: Macho reproductor que da servicio a la tropa de Llamas Madres y Ankutas (hembras de primer servicio).

²⁶ Saca: se refiere a la extracción de animales para autoconsumo o venta con destino a faena para obtener la carne.

²⁷ Machorras: Hembras adultas sin capacidad productiva.

cantidad de crías, provenientes del incremento de vientres, como también de una mejor sanidad, nutrición y genética, lo que permitirá ejercer una mayor presión de selección, mejorando la calidad de la tropa, y un incremento de índice de Progreso Genético, en una especie ganadera que no es común que conciba mellizos y que solo produce una cría al año, bajo un manejo sanitario, reproductivo y nutricional muy estricto. No se tuvo en cuenta los animales de autoconsumo simplificando el modelo.

- Por último, se plantea una especialización de la tropa en la cría de llamas por lo que se disminuye el índice de reposición 100% a 15% y se eleva el índice de extracción de crías luego de una selección con objetivos productivos de producción de fibra a 85% este índice se elevó como consecuencia de mantener el tamaño de la tropa estable y estimar un mayor índice de destete de las madres. Estas crías saldrán de la finca con destino a los Centros de Engorde o criadores especializados en engorde como lo sucedido en el proyecto UNEPCA del FIDA en Bolivia. Este nuevo eslabón no se implementa, en general, en el país por lo que los animales a faena no poseen homogeneidad en sus características de calidad para consumo debido a su falta de categorización, preparación específica para consumo humano, diversos tipo de forrajes con que se los alimenta, diversos estados corporales, otros.

79. Un plan de negocios estará constituido por 15 productores en promedio por cada 5 comunidades dando un total por plan de negocio de 75 productores con un promedio de 70 llamas/productor dando un total de 5.250 llamas. En base al presente modelo serán beneficiadas 65 comunidades andinas e involucrando alrededor de 68.250 llamas, un 50% del total, que serían mejoradas con la propuesta de gestión a implementar.

80. Las inversiones del Programa mencionadas se realizan durante el 1er. año, menos la asistencia técnica que para cada PN se mantiene por 2 años.

81. El modelo planteado se encuentra en el Anexo 1 (Características de los modelos formulados) del Apéndice 15 (Análisis económico financiero) siendo un resumen de los resultados:

- Los ingresos por venta de fibra mejoran ya que comercializa su fibra por calidad (finura y color) y no al peso o al barrer sólo por volumen. Esta modalidad, ya implementada en el norte de Jujuy, prevé un diferencial de precio fundamentado en la agregación de valor, como también, al ir siendo incremental la proporción de fibra superfina y fina con relación al total de la fibra cosechada.
- Los ingresos por venta de llamas de destete y maltones/maltonas se incrementan por venta al peso y por reforzar el estado corporal con alimento ensilado en caso de ser necesario.
- Por último, para mejorar la eficiencia económica de la finca en su totalidad se genera un ingreso por venta de abono orgánico proveniente de la transformación de estiércol de llama en un producto demandado por los cinturones hortícolas, frutícolas y florícolas de los centros urbanos.
- Un resultado cualitativo son los contactos comerciales y los acuerdos empresas comerciales e industriales, como resultado de una mayor y mejor gestión empresarial por parte de los productores ya que desarrollan su capacidad de gestión, su capacidad de relacionamiento y al poseer una mejor producción su capacidad de negociación.

82. Los valores obtenidos en el modelo para 10 años resultaron:

- VPN Incremental: ARS 29.500
- B/C: 97%
- TIR: 56%

83. Los riesgos identificados para este modelo son:

- Disminución de precios a causa de la actual situación económica vivida en el país lo que genera desinterés por parte de los productores en agregar valor a su materia prima principalmente fibra. (Bajo)
- Influencia sobre los productores de sus antiguos compradores, ya que poseen lazos de compadrazgo (familiar), son proveedores de insumos generales y por ende fiadores de

recursos económicos, de reses faenadas en campo con el fin de evitar su incorporación a nuevas formas de comercializar las materias primas. (Moderado)

- Emergencia climática como nevadas o sequías que generen un incremento en índices de mortandad. (Moderado - Ocasional)

84. **Modelo Ganadero Colectivo: Centro de Engorde.** Este modelo es de carácter colectivo pudiendo ser adaptado a situaciones que puedan agregar valor a las demás materias primas proveniente de la ganadería de llamas, como fibra, y a la proveniente del uso sustentable de la fibra de vicuña. Su principal objetivo es la agregación de valor a la materia prima a través de la conformación colectiva de volúmenes de materias primas o productos de manera homogénea y tipificada de tal manera de ofrecer a los demandantes un producto en calidad y cantidad, como también asegurar la oportunidad de entrega de los volúmenes de materia prima acordados. Esta agregación de valor, además de implementar otras herramientas que ofrece el proyecto, incidirá en una mayor capacidad de negociación y un incremento en los precios.

85. Si bien, este modelo colectivo trata de la creación de centros de engorde las experiencias similares en Argentina son las llevada a delante por Comunidad de Acopios Andinos en la gestión de acopio, clasificación y tipificación de fibra, como también la de la Asociación de Pequeños Productores de la Puna (APPP) en la compra de reses para la transformación y comercialización de carne en su estado fresco, en embutidos y en chacinados, ambas localizadas en la provincia de Jujuy, ampliamente detallada en este apéndice.

86. El Programa fortalecerá a organizaciones de pequeños productores de camélidos, como las mencionadas, y se basará en: i) capacitar, informar, ordenar aspectos legales, estudios específicos de aplicación práctica, entre otros; ii) asesorar en todo lo relacionado con la gestión gerencial, administrativa y técnica buscando lograr una visión de negocio empresarial; iii) relacionar a estas organizaciones, con intereses productivo-económicos determinados, con el eslabón demandante de sus materias primas: industrias, agentes comercializadores, otros, con la finalidad de darles peso específico en las negociaciones como verdaderos actores de la cadena; iv) promocionar el consumo de los productos cárnicos dentro de las áreas turísticas de las respectivas provincias, generando circuitos de consumo en la misma población lugareña y en turistas; v) acordar con municipios o las autoridades competentes de las provincias la compra pública de productos como alimento de consumo en escuelas, hospitales u otros, como fue llevado a cabo en el estado Plurinacional de Bolivia con apoyo de proyectos FIDA; vi) apoyar los emprendimientos en lograr habilitaciones correspondientes y el respaldo de certificaciones que le agreguen valor y defiendan los productos; y vii) participar en ferias y eventos gastronómicos generando así una mayor demanda.

87. De esta manera se busca lograr en la cadena: i) impulsar el desarrollo de un mercado de carne fresca y/o chacinados y embutidos habilitado en los cuales se mejore paulatinamente la calidad de los productos ofrecidos, y ii) apoyar la organización legal del sistema de faena dentro del área endémica de producción (área del Programa) lo que promoverá sistemas de engorde de llamas como propone el modelo colectivo planteado.

88. Los aportes del proyecto en este modelo colectivo serían: i) asistencia técnica por dos años, y ii) un capital de giro que permita a la organización la compra de tekes y maltones para engorde, cubrir costos de sanidad, costo del transporte al predio de engorde y el costo correspondiente al arriendo de las tierras para pastaje.

89. Este modelo fue diseñado en base a una experiencia existente y ya detallada, bajo el paraguas institucional de una organización cuyo objetivo es producir cortes de carne fresca, chacinados y embutido permitiéndoles la obtención de más materia prima, obtenida de manera regular y con mayor homogeneidad y calidad para afrontar los requerimientos de su mercado.

90. El modelo colectivo propuesto se inicia en la compra de crías y maltones a los productores responsables de la cría por parte de grupos organizados con productores dedicados al engorde de llamas y está calculado sobre 5 comunidades de 15 productores cada una que venden sus crías y maltones a la organización responsable de la gerencia del centro de engorde.

91. El modelo planteado se observa en el Anexo 1 (Características de los modelos formulados) del Apéndice 15 (Análisis económico financiero) siendo un resumen de sus resultados:

- 75 productores con un total promedio al final de 2.400 cabezas/año para faeno dando un promedio de, en situación de régimen, alrededor de 50 cabezas por semana produciendo un total de 104 t de peso vivo de ganancia al centro de engorde.
 - Esta ganancia de peso vivo está basada en una ganancia de peso de 150 g/día por un lapso de 8 meses para lograr un peso razonable a faena de alrededor de 90 a 100 kg pero no más allá del 3er. año de vida para lograr la máxima terneza en la carne y evitar la presencia del “Arrocillo”, quistes de color blanco insertado en los músculos, provenientes de la infestación con sarcosporidiosis, el que desvaloriza la carne.
 - Para el costo del arriendo se tomó un costo elevado para la región ya que se consideran la presencia de buenos pastos y la cercanía en distancia a un matadero o planta de faeno habilitada. Se encuentran incluidos los honorarios veterinarios y el transporte de las crías y maltones al centro de engorde. Al igual que en el modelo individual se consideró que las llamas gordas son vendidas en puerta o “tranquera” de finca por lo cual los costos del transporte a la planta de faeno y los costos de la operación misma del faeno están a cargo del comprador.
 - La calidad y homogeneidad de los productos cárnicos superaron una media por lo que los centros turísticos y gastronómicos incrementan la demanda.
 - Lo mencionado asume que se lograron establecer las habilitaciones correspondientes y solucionar los inconvenientes presentados en la logística del transporte y la cadena de frío.
92. Los valores obtenidos en el modelo para 10 años resultaron:
- VPN Incremental: ARS 442.100
 - B/C: 168%
 - TIR: 30%
93. Los riesgos identificados son:
- Disminución de precios a causa de la actual situación económica vivida en el país lo que genera caída de la afluencia del turismo. (Bajo)
 - Reticencia de los productores a abandonar sus prácticas de manejo ganadero tradicional. (Moderado)
 - Influencia sobre los productores de compradores antiguos o anteriores, con lazos de compadrazgo, de reses faenadas en campo con el fin de evitar su incorporación a nuevas formas de comercializar las materias primas. (Bajo)
 - Limitantes logísticas, principalmente en transporte y comunicaciones, por la inaccesibilidad a determinadas zonas lo que elevaría el costo del modelo. (Bajo)
 - No lograr las habilitaciones de las salas de faeno por parte de los organismos correspondientes. (Alto)
 - Emergencia climática como nevadas o sequías que generen un incremento en índices de mortandad. (Moderado - Ocasional).

F. Conclusiones

94. Teniendo en cuenta que:
- i) La economía de los productores andinos depende fundamentalmente de la producción de llamas, como especie ganadera, y del uso sustentable de la vicuña en su provisión de fibra de exquisita calidad.
 - ii) El ecotipo “Argentino” de llama existente en el país genera buenas expectativas potenciales debido a su carácter productivo doble propósito: Fibra y Carne.
 - iii) El mercado nacional e internacional demanda productos en bases a fibras finas en lo textil y carnes rojas consideradas “sanas” para consumo humano, y ambas demandas presentan una tendencia creciente.

- iv) Ambas especies son endémicas de la región por lo que: i) se encuentran íntimamente relacionadas con la cultura ancestral de las comunidades andinas; ii) se encuentran plenamente adaptadas a las condiciones geográficas y climatológicas de la región; iii) sus características físicas y de comportamiento le otorgan ventajas comparativas con relación a otras especies productivas introducidas en la región; y iv) su desarrollo influirá positivamente en la capacidad de resiliencia de las comunidades ante las perspectivas de cambio climático.
 - v) Los modelos diseñados pueden ser aplicados a la totalidad de las actividades de la cadena de agregación de valor y con rentabilidad positiva y replicables.
 - vi) Con relación a la especialización en la producción de fibra las medidas propuestas son mayoritariamente de manejo ganadero y de la materia prima las cuales diluyen los cuellos de botella mencionados.
 - vii) Con relación a la especialización en producción de carne, los cuellos de botella en relación a las plantas de faeno y cadena de frío son prioritarios de resolver pero no imposibles.
95. Se concluye en que el presente Programa, con la totalidad de sus actividades, influiría positivamente en esta cadena de agregación de valor pecuaria dando la oportunidad a pequeños productores y organizaciones involucradas de insertarse sosteniblemente en la misma.

Anexo I - Borrador de Términos de Referencia - Estudio de la cadena de valor de la carne de llama

A. Antecedentes

1. Dentro de los objetivos del Programa, se desarrollarán actividades relacionadas con la generación de negocios en la cadena de agregación de valor en la producción, faena y posterior comercialización de la carne de llama en su estado fresco o en diversos productos elaborados, como embutidos y chacinados, beneficiando a las organizaciones de productores con el fin de incrementar los ingresos.
2. Hasta el año 1994, la ganadería de llamas y alpacas se encontraba comprendida en el Anexo I de la Resolución N° 144/83 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Resolución que protege especies de la fauna en peligro de extinción, estableciendo la prohibición de explotar y exportar ejemplares, así como la de sus productos y subproductos; y también comprendida dentro de la Resolución N° 26/92 por medio de la cual se crea el Registro Nacional de Criaderos de Fauna Silvestre en el ámbito de la Dirección de Fauna y Flora Silvestres de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano de la Presidencia de la Nación.
3. Ese año se creó la Asociación de Criadores de Camélidos de Argentina, primera en su tipo, que inició las negociaciones correspondientes para el reconocimiento legal de llamas y alpacas, aunque estas últimas no existían en el país, como ganadería menor. Luego de un año de gestiones en el mes de diciembre de 1994, mediante Resolución N° 495/94 de la Dirección Nacional de Fauna y Flora Silvestres, perteneciente a la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, se excluyó del Anexo I de la Resolución N° 144/83 considerando fuera de los alcances de la Resolución N° 26/92 de la Subsecretaría de Recursos Naturales a las especies domésticas llama (*Lama glama*) y alpaca (*Lama pacos*).
4. Posteriormente, el día 1 en marzo de 1996, se firmó el Decreto Presidencial N° 220, con el objeto de notificar a quienes corresponda de la inclusión de ambas especies como ganadería doméstica de categoría menor, al igual que ovinos y caprinos. Asimismo, fueron informadas las autoridades del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) como instancia a la cual correspondió avanzar en la reglamentación que haga al tratamiento de las especies en cuestión (tránsito federal, marcas y señales, habilitación de frigoríficos, otros), con la finalidad de completar el ciclo de incorporación de las especies al artículo 2do. de la Ley de Carnes N° 21.740.
5. Logrado el objetivo de declarar a llamas y alpacas como ganado de categoría, menor se inicia un trabajo de difusión por parte de la Asociación de Criadores de Camélidos de Argentina y de reconocimiento por parte de las provincias y sus municipios para el asentamiento correspondiente de las tropas existentes. La falta del mencionado reconocimiento es la causa por la cual aún en determinadas provincias y municipios no se encuentran reconocidas como ganado menor, como es el caso de Salta. Hasta el inicio de las gestiones en el año 1994, sólo la provincia de Jujuy poseía las reglamentaciones de carácter provincial necesarias para reconocer como ganado a la especie llama, provincia en la cual, al presente, sólo existe un establecimiento para transformación de carne de llama en embutidos y chacinados con una habilitación provisional. Sólo fueron relevados dos frigoríficos habilitados para carne de llama, localizados en la provincia de La Pampa, fuera de la zona endémica de producción de llamas.
6. Paralelamente, en niveles provinciales la situación legal del transporte de animales en pie, su individualización por especie (lama o alpaca), el sistema de identificación individual, los requisitos a cumplir para la habilitación de mataderos y frigoríficos, como también lo relacionado a la transformación, transporte y comercialización de productos y subproductos derivados de la carne de llamas en el orden federal (tránsito entre jurisdicciones provinciales) y su exportación no se encuentran debidamente reconocidos.
7. Para el desarrollo de la producción comercial de llamas por productores pequeños de la Puna, es deseable lograr: i) la homologación de la nueva categorización productiva de la especie como ganadería menor a nivel nacional, en cada uno de los municipios y las provincias del área de intervención; ii) la adaptación y habilitación de mataderos y frigoríficos interesados para la faena de llamas en el Noroeste Argentino (NOA); y iii) la promoción del consumo de carne de llama en el NOA.

8. La presente consultoría tiene por finalidad proporcionar a la UCAR y a las correspondientes Unidades de Ejecución Provincial (UEPs) un plan de acción para la difusión del consumo de los productos cárnicos de llama y promocionar las cualidades del producto con destino a consumo humano.

B. Tareas

9. Bajo la supervisión del Coordinador Técnico del Programa, el/la consultor/a será responsable de:

- Relevar, en las provincias y los departamentos comprendidos en el Programa, la situación legal y bromatológica respecto al consumo de carne de llama y sus derivados con la finalidad de agregar valor a su cadena en los eslabones de producción, transformación y comercialización.
- Recopilar de la documentación oficial relacionada a la carne de llama, a nivel nacional, provincial y municipal, (Leyes, Decretos, Resolución, Dictámenes, otros), incluido las leyes de promoción y difusión de otras ganaderías para consumo. (PROLANA, Instituto de Promoción de la Carne, Comisión de Promoción Ganadera –COPRO, Ganadera- creada por Ley Nº 8.261 de la Cámara de Diputados de la Nación), u otros.
- Relevar programas nacionales y extranjeros de producción de las diversas especies ganaderas que permitan generar ideas y planteos innovadores para el desarrollo de la actividad.
- Relevar la situación de los diferentes tipos de productores (pueblos originarios, criollos, fincas o establecimientos comerciales) sus problemáticas y las soluciones por ellos propuestas.
- Estimar la producción y la faena de llamas por año y por provincia, destinada a consumo humano, y a transformación en embutidos y chacinados.
- Relevar “in situ” infra-estructuras existentes (mataderos, frigoríficos, otros) en el NOA a nivel provinciales y municipales.
- Identificar los aspectos negativos que influyen en la producción de llamas destinadas a consumo humano, detallar y especificar sus características y proponer acciones que permitan eliminar o disminuir ese cuello de botella (i.e. quistes provenientes de sarcosporidiosis que afecta en gran medida la calidad de las reses)
- Identificar los segmentos de demanda de los consumidores y de sus respectivos mercados: ferias locales/regionales; capitales y ciudades intermedias, y centros turísticos en el área del programa.
- Identificar, en conjunto con autoridades provinciales, municipales, productores y empresas del ramo, potenciales planes de negocios que permitan la inserción de los actores en la cadena de agregación de valor a la carne de llama: engorde, faena, transformación o comercialización, restaurantes, comercios, con la finalidad de generar propuestas concretas a los ejecutores del Programa.
- Proponer un plan estratégico de desarrollo de la cadena de carne de llama, con la identificación de las oportunidades y desafíos, y propuestas de acciones concretas de mejoras legislativas, inversiones en la infraestructura y en capacidades de producción y procesamiento, como también campañas de promoción comercial.

C. Productos esperados

10. Documento de Trabajo conteniendo:

- Descripción detallada de la situación de oferta y demanda, y del marco legislativo de la cadena de carne de llama en el NOA.
- Limitantes y desafíos a superar en el desarrollo de la cadena de valor.
- Demandas y reflexiones encontradas en campo por parte de autoridades y actores involucrados.
- Un plan estratégico que contenga las acciones necesarias para promover el desarrollo de la cadena de la carne de llama, y la inclusión de las comunidades y pequeños productores en el área del Programa.

D. Cronograma

11. El período previsto del estudio, incluyendo la preparación del informe, es de 3 meses. La entrega del borrador del informe está prevista para el XXX ?La UCAR emitirá comentarios escritos en las 2 semanas después de la entrega del borrador. El plazo para la entrega del informe final es 2 semanas después de la sumisión de....

Anexo II - Tabla Dinámica de una Tropa de Llamas

Manejo Reproductivo									
Hato de 70 Llamas	Año Sin Py.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
	70								
	32	32	31	32	33	34	35	37	38
	8	8	3	1	2	3	3	2	2
	7	1	6	6	8	10	11	12	14
	7	1	1	1	1	1	2	2	2
	16	11	13	15	19	23	23	28	30
	70	54	52	55	62	70	74	81	86
	TOTAL HATO								
Cabezas a venta /año									
	4	4	2	4	4	6	7	8	10
	4	4	4	1	0	0	1	0	0
	0	9	11	13	16	19	20	24	25
	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	5	15	14	15	18	22	25	29	32
	8%	27%	26%	27%	28%	32%	33%	36%	37%
Tasa de saca respecto a total (%)									
Coeficientes técnicos (%)									
	12	5	10	12	15	17	18	20	20
	40	70	70	0	0	40	40	40	40
	5	2	2	2	2	2	2	2	2
	5	3	2	2	2	2	2	2	2
	35	40	50	60	70	70	80	80	80
	100	15	15	15	15	15	15	15	15
Tasa de extracción cria a venta									
Resultados obtenidos									
% aumento de hembras vs. Año anterior									
% aumento de machos vs. Año anterior									
% aumento de hembras vs año 0									
% aumento de machos vs. Año 0									

Apéndice 8. Servicios Financieros

I. Introducción

1. Este anexo analiza aspectos del contexto que enfrentan los agricultores familiares en Argentina que se dedican a las cadenas de valor priorizadas por el Programa y detalla las propuestas del Programa para mejorar el acceso a servicios financieros adecuados a la demanda de estos agricultores y sus organizaciones, y al desarrollo de su producción y productividad, lo cual es un elemento clave de la estrategia general del Proyecto para contribuir al desarrollo de mercados incluyentes.

II. Contexto Estratégico: el financiamiento rural en Argentina

2. La principal fuente de financiamiento rural en Argentina ha sido la banca oficial, tradicionalmente responsable de un 80% de préstamos al sector agropecuario, concentrados en productores capitalizados y en asociaciones de productores vinculadas a los principales complejos agroindustriales del país. Sólo en forma marcadamente minoritaria los pequeños productores con menores niveles de organización han tenido acceso al financiamiento formal público o privado.

3. Aun en la pequeña proporción de la oferta de créditos que les corresponde, los pequeños productores han accedido a ella vía instituciones públicas provinciales y nacionales, y en mucha menor medida vía organizaciones no gubernamentales (ONG) de desarrollo rural.

4. Paralelo a los programas de ajuste estructural de los años 1990s, el financiamiento a pequeños productores rurales tendió a focalizarse en programas públicos anti-pobreza, que hasta la víspera de la crisis del 2001 llegaron a menos del 50% de estos productores en todo el país (SAGPyA, 2000). Dentro de esa experiencia de financiamiento rural, se destacó el Programa Social Agropecuario (PSA, de la SAGPyA, antecedente del MAGyP), que se proponía mejorar la producción e ingresos de pequeños productores minifundistas, en paralelo (a partir del 2000) con el PROINDER, fondo de inversión social del Banco Mundial. Este último era un programa de transferencias condicionadas y muy focalizadas en lograr impacto social mitigador de los efectos empobrecedores del ajuste.

5. A pesar de la consistente inyección de recursos y de las políticas que los impulsaron, vinculándolos con reformas macroeconómicas por las que atravesaba el país, estos programas anti-pobreza no crearon ni fortalecieron mercados financieros en las zonas rurales, en el sentido de promover el surgimiento de una oferta sostenible de servicios financieros que ofrecieran no solamente crédito, sino otros servicios como ahorros y seguros, guiados por la demanda, sin atenerse a subsidios y con miras a constituirse en instituciones especializadas y formales.

6. El financiamiento estatal hacia pequeños productores se mantuvo en los 1990s, y aun después de la crisis en toda la primera década del 2000, como una continuación del enfoque de “crédito productivo” que prevaleció en décadas previas, caracterizado por la promoción del crédito dirigido, altamente subsidiado y asociado a capacitación, servicios de extensión y otras formas de asistencia técnica, todo provisto por un Estado benefactor que no preveía las crisis financieras y fiscales que se precipitaron pocos años después.

7. Al final del día, Argentina atravesó su peor crisis (2001-2002) sin una oferta adecuada de servicios financieros para pequeños usuarios en zonas rurales.

A. Crisis del sistema financiero y contracción de la oferta de créditos

8. Aparte del financiamiento desde la banca estatal y programas públicos de desarrollo rural, el resto del sistema bancario argentino no ofrecía nada mejor a la demanda campesina de acceso a servicios financieros. Se han vivido tiempos muy duros para todo el sistema financiero nacional por casi dos décadas, y los canales de acceso de pequeños y microempresarios rurales al sistema financiero formal se mantuvieron virtualmente cerrados durante los peores años de la crisis.

9. El sistema financiero durante estas casi dos décadas ha vivido transformaciones en un continuo proceso de fusiones, absorciones y adquisiciones de entidades locales que ha reducido casi a la mitad al número de bancos, y en más de un 40% al número total de entidades financieras que existían antes de la crisis.

Cuadro 1: Composición del Sistema Financiero

	Dic 1997	Dic 2002	Dic 2003	Nov 2004	Dic 2013
Cantidad de Entidades Financieras	139	99	96	91	82
Bancos	114	78	75	73	66
Bancos Públicos	19	16	15	15	12
Bancos Privados	95	62	60	58	54
Financieras	17	19	19	16	15
Cajas de Crédito	8	2	2	2	1

Fuente: Cifras del Sistema Financiero Argentino, BCRA Noviembre 2014, y BBVA Research Enero 2015

B. Profundidad del sistema financiero

10. En este proceso de transformaciones, el sistema bancario contrajo el volumen de sus captaciones de depósitos y créditos, que llegaron a niveles mínimos en 2004. Cayeron más los créditos porque el “corralito” evitó un descenso mayor en los depósitos.

11. Con las altas tasas de crecimiento que la economía Argentina registró en los años subsiguientes, mejoraron los ratios de depósitos/PIB y créditos/PIB ---más aun estos últimos---. Sin embargo, en 2013, los tipos de interés reales negativos y las elevadas expectativas de devaluación provocaron una caída del ratio depósitos/PIB, que llegó a situarse por debajo del ratio créditos/PIB por primera vez en años.

12. Los ratios comparativos de profundización bancaria para el año 2012, obtenidos de la base de datos “Financial Access Survey” del FMI, sitúan a Argentina prácticamente en el último puesto de la región en ambos indicadores.

C. Surge un sistema informal de financiamiento

13. La insuficiencia de este modelo de financiamiento estatal y de casi nulo financiamiento privado, aunado a ciertos efectos informalizadores que dejó la crisis de 2001-2002 en toda la economía Argentina, abrió espacio para que se desarrollara un “sistema informal” de financiamiento a pequeños productores y microempresarios mayoritariamente urbanos al que también comenzaron a acceder más tarde sus pares rurales. Este sistema estaba integrado por ONGs que operaban programas de microcrédito urbano, y por Cajas de Crédito. Estas últimas fueron reforzadas con una ley especial a partir de 2004, pero tuvieron un alcance muy limitado y su presencia es mínima a partir del 2013.

14. En los años de recuperación, ese espacio se ensanchó para estos operadores de microcréditos, pero no se desarrolló un marco legal para la formalización de ese sistema informal que constituyera a estas en instituciones no-bancarias o instituciones de microfinanzas sujetas a la regulación del Banco Central, como en los vecinos Perú y Bolivia se constituyeron las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMEs) y los Fondos Financieros Privados (FFPs). En cambio, el Gobierno Federal y los gobiernos provinciales y municipales han desarrollado diversos programas de financiamiento a estas operadoras de microcréditos, mutuales y cooperativas, entre los que a la fecha destacan la Comisión Nacional de Microcrédito (CONAMI) e Impulso Argentino.

15. CONAMI es un organismo descentralizado del Ministerio de Desarrollo Social, creado para implementar el Programa Nacional de Microcrédito para la Economía Social, que actúa como fondo de segundo piso para organizaciones que ofrecen microcréditos, teniendo un enfoque más social que de desarrollo empresarial. Impulso Argentino, en cambio, es una organización público-privada que funciona con un poco más de visión de mercado, bajo la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, heredera desde el año 2012 del Fondo de Capital Social (FONCAP), que se había constituido en 1997 con participación de una organización líder mundial en la promoción de las microfinanzas (Acción Internacional)

16. El desarrollo de este sistema informal de financiamiento durante los años de recuperación económica fue notable respecto a su punto de partida, pero aún insuficiente frente a la demanda aparente. La oferta que representan las ONGs y cooperativas requiere institucionalizarse, crecer para alcanzar escala y ser sostenible, y no depender exclusivamente del fondeo estatal. Hasta inicios de la presente década (2010), se estimaba que la oferta de este “sistema informal” llegaba al 1% de los microempresarios. En América Latina, sólo Venezuela tenía una penetración menor.

17. Este escaso desarrollo de la oferta hace que muchos pequeños y microempresarios aun no vean al microcrédito como una opción para su crecimiento, no han tocado las puertas de una institución de microcréditos, y no plantean hacerlo. Impulso Argentino estimaba en 2014 que sólo un 28,3% de un universo de 3,54 millones de cuentapropistas en todo el país (51% de ellos concentrados en Buenos Aires) son demandantes de crédito, porque tienen o han tenido uno de estos créditos, o lo solicitaron y les fue denegado, y aun se plantean volverlo a solicitar. Esta demanda potencial la constituyen poco más de un millón de cuentapropistas.

18. Esta baja visibilidad del microcrédito podría deberse, según Impulso Argentino, más al desconocimiento sobre su existencia que a restricciones reales al acceso.

D. Financiamiento a la microempresa desde bancos e instituciones de microfinanzas

19. Tal como se introdujo en la sección anterior, la oferta de instituciones especializadas en microcrédito en Argentina también se ha desarrollado mucho relativo a su punto de partida. Tal es el caso de ONGs y sociedades anónimas que continúan ofreciendo financiamiento a la pequeña y microempresa, principalmente urbana, fondeadas desde programas de Gobierno y en menor medida desde agencias de cooperación internacional y otros vehículos de inversión en microfinanzas, oferta a la que se suma la novedosa irrupción de programas especiales de financiamiento a la microempresa desde bancos comerciales.

Programas especiales de financiamiento a la microempresa desde bancos comerciales

20. Diversos bancos comerciales, principalmente públicos provinciales o mixtos con importante participación del Estado, vienen desarrollando programas especiales de financiamiento a la microempresa que representan una prometedora innovación respecto a anteriores programas de financiamiento público.

21. Estos nuevos programas también son dirigidos mayoritariamente a la microempresa urbana, en especial para la ciudad y provincia de Buenos Aires, como el programa Ciudad Microempresa del Banco Ciudad, y el programa Provincia Microempresa del Banco Provincia. Sin embargo, no descartan la réplica de este modelo en provincias del interior del país, tal como en el noroeste ya viene desarrollando el Banco Macro con su programa Alumbra Microcréditos, y en Córdoba lo viene haciendo la Fundación Banco de la Provincia de Córdoba.

22. Destaca también el surgimiento de iniciativas microfinancieras de bancos privados que se asocian a instituciones financieras no-bancarias y a ONGs sin fines de lucro, en la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM). Tal es el caso de la institución "Cordial Microfinanzas", del Grupo Financiero Supervielle, y "Contigo Microfinanzas", propiedad de la Fundación Microfinanzas del BBVA.

La oferta desde ONGs y sociedades anónimas

23. A inicios de la presente década, el Registro Nacional de Instituciones de Financiamiento a Microempresas (RIFIM) del FONCAP reportaba la existencia de unas 300 organizaciones, la mayor parte en Buenos Aires. Durante la presente misión (abril 2015) Impulso Argentino ---sucesor del FONCAP, constituido ahora en el principal fondeador público para estas instituciones de financiamiento a la microempresa--- financiaba solamente a unas 47 de todas las registradas en el RIFIM, en las que había colocado unos 60 millones de pesos argentinos, o poco menos de USD 6,8 millones. Un número mayor de instituciones, mucho más pequeñas, se fondeaban en la CONAMI, con un enfoque menos sostenible y orientado a la asistencia social de poblaciones de menor ingreso.

24. De las 47 instituciones intermediarias de Impulso Argentino, 8 tienen la figura de Sociedades Anónimas, pero concentran la gran mayoría del total de clientes y cartera habilitada con estos fondos. Cuatro de estas ocho sociedades anónimas concentraban el 80% del saldo bruto de la cartera de Impulso Argentino al cierre de 2014.

25. Las principales instituciones argentinas de microfinanzas se agrupan en RADIM, de las cuales 8 son sociedades anónimas y 33 son organizaciones no-gubernamentales sin fines de lucro. A diciembre de 2014, estas instituciones manejaban saldos en cartera bruta de unos 289 millones de pesos argentinos, o unos USD 36 millones.

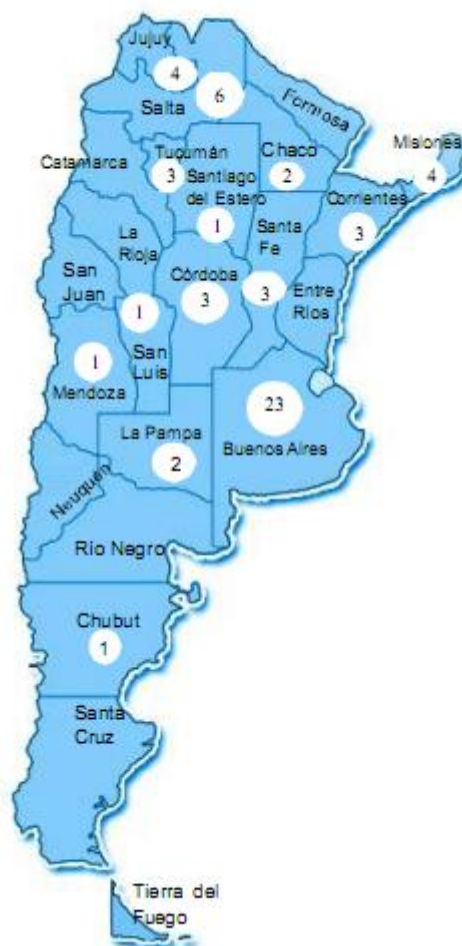
26. Una muestra de 39 instituciones de microfinanzas y de programas especiales de financiamiento a la microempresa desde bancos reporta para Junio 2014 carteras por 760.7 millones de pesos, equivalentes a casi USD 100 millones. Esto incluye afiliadas y no-afiliadas a RADIM y refleja, nuevamente, una alta concentración en 8 instituciones que concentran el 93% de ese saldo en cartera y el 82% del total de prestatarios.

27. La distribución de estas 39 instituciones se refleja en el mapa del recuadro, que se refiere a la distribución geográfica de sus 53 sucursales.

28. En el Noroeste Argentino (Salta, Jujuy, Chaco y Catamarca) operan cuatro instituciones socias de RADIM que cerraron el año 2014 con una cartera bruta de 55.5 millones de pesos o USD 7 millones, colocados en unos 13 mil prestatarios.

29. En general el panorama de la industria argentina de las microfinanzas, además de ser institucionalmente débil comparado con la situación en países vecinos, se observa muy concentrado en ocho o siete instituciones, que junto con los programas especiales para la microempresa de los bancos provinciales arriba mencionados, constituyen el motor del crecimiento de la oferta de servicios financieros hacia la pequeña y microempresa, principalmente urbana, pero con tímidas señales de apertura hacia el sector rural. En estas instituciones y bancos se observan excelentes perspectivas de alianza para desarrollar una política amplia y diversa de inclusión financiera.

30. La tabla siguiente resume los datos de esas siete instituciones ---todas afiliadas a RADIM--- que suman carteras por aproximadamente USD 47 millones colocados en unos 38 mil clientes, que representa el 89% de todas las carteras y el 53% de toda la clientela de las instituciones de RADIM. Estas instituciones son también las que más consistentemente exponen su información a través del MixMarket.



Cuadro 2: Principales Instituciones de Microfinanzas

Institución de Microfinanzas	fecha de informacion	Activos USD	Patrimonio USD	saldo en cartera bruta USD	Prestatarios Activos	Cartera en riesgo a mas de 30 dias	Naturaleza de la Institucion. Observaciones
Cordial Microfinanzas	31/12/2013	9,571,161	1,736,284	13429,173	6,507	5.47%	Institucion Financiera no Bancaria S.A., propiedad del Grupo Financiero Supervielle, asociada en RADIM
Emprenda	31/12/2013	10,012,427	3,037,412	7395,244	3,868	2.36%	Institucion Financiera no Bancaria, Sociedad Anonima. Opera en Santiago del Estero y Chaco, ademas de Buenos Aires. Asociada en RADIM
FIE Gran Poder	31/12/2013	14,744,510	4,662,084	13224,433	8,042	2.06%	Institucion Financiera no Bancaria, Sociedad Anonima, propiedad de FIE España y Bolivia, e INCOFIN, Belgica. Opera en Salta, ademas de Buenos Aires. Asociada a RADIM
FPVS	30/06/2014	891,338	52,243	3805,249	3,312	—	ONG, asociado en RADIM
OMLA	31/12/2014	2,508,792	501,696	2011,122	1,538	—	Institucion Financiera no Bancaria, Sociedad Anonima. Asociada en RADIM
Contigo Microfinanzas				2310,950	2,158		Institucion Financiera no Bancaria propiedad de la Fundación Microfinanzas BBVA y el equipo microfinanciero de la Fundación Grameen Mendoza. Asociado en RADIM.
Pro Mujer - ARG				4680,554	12,914		ONG propiedad de Promujer Int'l. Asociada en RADIM
				46856725	38,339		

Read more: <http://www.mixmarket.org/mfi/country/Argentina#ixzz3WgKXD2aS>

E. El desafío de expandir esta oferta a zonas rurales

31. El hecho de que se mantenga el crecimiento ---aunque moderado--- de la oferta de microcréditos desde ONGs e IFNBs como las que agrupa RADIM, y que surjan programas especiales de financiamiento a la microempresa desde bancos comerciales, mixtos con mayoritaria participación estatal, como los mencionados en la sección II.C, constituyen una prometedora señal que contribuye a la expansión de los servicios financieros en la “base de la pirámide”, lo cual es positivo, pero todavía se mantiene muy urbana.

32. La expansión de estos servicios a zonas rurales continúa siendo un desafío. Los proyectos FIDA tienen la voluntad y capacidad para contribuir con conocimientos, tecnología y recursos financieros en apoyo a los esfuerzos del Gobierno para enfrentar este desafío. En el caso de PROCANOR, se trabajará con productores familiares que además de rurales son productores primarios y pequeños comerciantes de rubros poco desarrollados a escala comercial, como la quínoa, y otros productos andinos, fibra y carne de camélidos, entre otros, de los que bancos y microfinancieras conocen aún muy poco, y pueden tender a percibir un alto riesgo en ellos.

33. En los centros urbanos de mayor actividad microempresarial del norte, como en Salta, hay instituciones de microfinanzas y bancos que desarrollan prometedoras experiencias de crédito a la microempresa. Aunque son experiencias que atienden principalmente a la demanda urbana, se muestran abiertas y deseosas de explorar oportunidades de negocio en su entorno rural.

34. A falta de una mayor oferta de servicios financieros a la microempresa ---aun urbana--- en estas provincias del norte, prevalece la presencia del crédito informal. Para ampliar esa oferta a sectores rurales se requerirán esfuerzos especiales en cuanto al análisis de mercados y promoción del acercamiento de microfinancieras y bancos que ya han especializado parte de sus servicios en la microempresa, hacia organizaciones de pequeños y medianos productores, comerciantes y microempresarios rurales en general.

III. La experiencia del FIDA en financiamiento rural en Argentina

35. Al pretender contribuir a la inserción económica de los productores familiares del norte argentino, el PROCANOR se propone aportar conocimiento y recursos que aprovechen las condiciones favorables que el desarrollo de las organizaciones de productores y de los programas de Gobierno puedan ofrecer en los próximos años para promover un mayor acceso de esas organizaciones a servicios financieros de calidad.

36. El poco alcance y la falta de profundidad del servicio de los bancos que podemos leer en la historia reciente del desarrollo rural Argentino, y en general lo poco incluyente del sistema financiero nacional, hacen que el acceso a servicios financieros de calidad y adecuados a las características de la demanda sean uno de los factores clave para viabilizar la pretendida inserción económica de los productores familiares.

A. Revisar enfoques y mecanismos de servicios financieros rurales

37. La experiencia de los programas FIDA en Argentina han mostrado interesantes resultados en asistencia técnica a la producción y la comercialización de muchos pobres rurales, pero escasos resultados en apoyar y facilitar su acceso a servicios financieros.

38. La Evaluación del Programa en el País del FIDA señaló en 2010 que los nuevos programas deben revisar los enfoques y mecanismos de servicios financieros rurales. Como consecuencia, se acordó ---entre otros elementos que guiarían las nuevas operaciones--- revisar y profundizar las modalidades exitosas de proveer servicios financieros. El FIDA tiene una importante cartera de proyectos que han desarrollado diversas experiencias en este campo, donde han habido desaciertos pero también ejemplos de buenas prácticas que han contribuido a dar mayor profundidad al alcance de la oferta de servicios financieros, y en general al desarrollo de mercados financieros rurales más incluyentes.

39. Este acuerdo a partir de la EPP de 2010 llama a un renovado énfasis para afinar el análisis de los mercados financieros en los que operan los proyectos, y desarrollar modalidades diversas para atraer oferentes de estos servicios potencialmente interesados en explorar oportunidades de negocio en este segmento, sean bancos, instituciones financieras no bancarias, cooperativas u ONGs, o sean formas más tradicionales de crédito comercial de acopiadores o suplidores de insumos.

40. Aun de los desaciertos se han aprendido lecciones. La evaluación de los programas FIDA en Argentina y países vecinos ha generado enseñanzas que permiten ahora intervenciones ampliamente respaldadas en las mejores prácticas que esta experiencia recomienda. Frente a la reiterada demanda de gremios y organizaciones de productores, en cuanto al acceso a crédito y otros servicios financieros, PROCANOR apunta a promover que el mayor número posible de instituciones, modelos y cauces de prestación de servicios financieros se acerquen a la demanda de las organizaciones beneficiarias, y ajusten su oferta al segmento que esas organizaciones representan.

B. Los Fondos Rotatorios

41. La experiencia de algunos proyectos FIDA, y en general diversas experiencias internacionales en finanzas rurales y en microfinanzas, en cuanto a la efectividad de fondos rotatorios o revolventes como instrumento de democratización del crédito, o de ampliación de acceso a los servicios financieros rurales, o de promoción del ahorro, es muy incierta. Un anecdotario de problemas han impedido en la mayoría de los casos, alcanzar cualquiera de esos resultados esperados.

42. Hay una gran diferencia cuando estos fondos proceden de la captación de ahorros entre sus mismos integrantes, pero cuando provienen de un donante externo al grupo beneficiario, sin la intervención de un agente o institución especializada en la administración de créditos al usuario final, las posibilidades de éxito se reducen notablemente.

43. Hay también excepciones de grupos que aprovecharon la donación inicial y desarrollaron a partir de un Fondo Rotatorio programas duraderos que se institucionalizaron en cooperativas de ahorro y crédito o microfinancieras. Sin embargo, la mayoría de los Fondos terminaron operando como mecanismos de alivio temporal a la pobreza, no contribuyeron a facilitar acceso sostenido a los servicios financieros por parte de sus integrantes, y desaparecieron una vez que se fue el donante. Eso generó poca credibilidad y explica el poco uso de Fondos Rotatorios en programas de inclusión financiera en la última década.

44. En los proyectos de desarrollo rural asistidos por el FIDA en Argentina, los Fondos Rotatorios se han evaluado como una herramienta que responde a las necesidades financieras de las organizaciones de productores siempre y cuando su uso se vincule a una estrategia de intervención integral asociada a un proyecto productivo y basada en una organización de productores cuya consolidación sea parte de la estrategia misma.

45. La UCAR ha detectado algunos problemas en la implementación de los Fondos Rotatorios por parte de las organizaciones de productores, que la ha llevado a realizar un cambio significativo en la gestión de este instrumento logrando resultados positivos. En efecto, desde 2013 se han introducido un conjunto de modificaciones en la implementación de los mismos que han contribuido a mejorar su funcionamiento y favorecer una mayor sustentabilidad intertemporal.

46. En esta dirección se desarrolló una guía metodología de implementación de los fondos rotatorios, que contempla cuatro etapas en el proceso de formulación, aprobación, implementación y seguimiento del instrumento, de forma tal que permitan enmarcar la herramienta, evitando su mal uso y la corrección de posibles desvíos.

47. La primera etapa consiste en un diagnóstico institucional, que permita detectar cuándo un FOCO puede o no ser un instrumento útil en una organización, evidenciando claramente cuándo ésta está o no preparada para su uso y/o administración. La segunda etapa, ayuda a la redacción de un Reglamento de Crédito, que sienta las bases para una correcta administración y utilización del fondo. Sin diagnóstico previo favorable y Reglamento de Crédito aprobado por asamblea de socios de la organización no deberían aprobarse FOCOs en el Programa. La tercera etapa sugiere una metodología de registro y administración de los Fondos, que fue elaborada por la UCAR y pensada para ser llevada en papel o computadora (lo que le posibilita ser aplicado por cualquier tipo de organización) y permite tener la información actualizada sobre lo que está sucediendo en cada FOCO (cuánto dinero disponible tienen, cuántos créditos otorgaron, cuántos gastos tuvieron, cuánto cobraron de interés, créditos en mora, créditos incobrables, etc.). Además, la propia metodología de registro permite fácilmente la elaboración de indicadores financieros de desempeño y evaluación de los FOCOs (capitalización, rotación, mora, etc.).

48. La elaboración de estos indicadores constituye la cuarta etapa, de seguimiento y evaluación del FOCO, propuesta por la guía metodológica y cuyo cumplimiento y entrega semestral constituye una obligación contractual que asume cada organización que accede a FOCOs en programas FIDA. El suministro de esta información por parte de cada FOCO permite al sector de Finanzas Rurales, mediante el trabajo de asistencia técnica y supervisión que realiza, la corrección de posibles desvíos y/o la implementación de estrategias de crecimiento que posibiliten el refondeo de los FOCOS, con otras fuentes financieras, en busca de su sustentabilidad.

49. Por supuesto que además de la implementación de la metodología, es condición necesaria para el adecuado funcionamiento de los Fondos Rotatorios que los proyectos impulsados por el Programa contribuyan a generar una mejora tangible de los ingresos de los productores. A partir de esta condición, y gracias a la aplicación de la metodología propuesta y el material de apoyo desarrollado, los Fondos Rotatorios pueden desarrollarse como herramientas de financiamiento “primario”.

50. Una vez que las organizaciones se consolidan en el manejo de la operatoria crediticia, pueden pensarse nuevas estrategias de financiamiento que consideren la vinculación con otras fuentes de financiamiento (como ser Impulso Argentino, ArgenINTA, y/o de instituciones financieras). En esta dirección y con el objetivo de articular y analizar estrategias de vinculación interinstitucional con estas fuentes de financiamiento, la UCAR, a través del Sector de Finanzas Rurales, lleva adelante mensualmente la Mesa de Microfinanzas Rurales Inclusivas.

C. Una nueva estrategia de servicios financieros rurales

51. Junto con la continuidad de los Fondos rotatorios como herramienta y las modificaciones en la implementación realizadas en los mismos, el programa realizará acciones con el objetivo de apoyar nuevos instrumentos de acceso al crédito que acerquen a las organizaciones con las instituciones financieras.

52. Con las flexibilidades del caso, y con la gradualidad que la puesta en marcha del proyecto lo permita, PROCANOR se enfocará en promover el acceso de los agricultores y agricultoras familiares en cadenas de valor emergentes y dinámicas a servicios financieros adecuados a sus características y a la de los negocios que se promoverán por el Programa, que por centrarse en el papel de las organizaciones en la comercialización, requerirán en una alta proporción de capital operativo para su funcionamiento, el cual no es proporcionado por el Programa. El enfoque del Programa para promover el acceso a servicios financieros está orientado al mercado, buscando atraer a instituciones

que ofrecen estos servicios en las provincias del proyecto, para que ---guiadas por la demanda--- exploren oportunidades de negocio con las organizaciones de productores.

53. El proyecto podrá contribuir con recursos para atraer a esa oferta de servicios financieros, para que movilice sus propios recursos crediticios en la puesta en marcha de los planes de negocio de las organizaciones asistidas. En la implementación de esta estrategia se desarrollaran las actividades que se describen en la siguiente sección IV.

D. Los PNs en la estrategia de servicios financieros

54. La estrategia de servicios financieros enfatiza en la naturaleza articuladora de los Planes de Negocio, respecto a la Organización de Productores y los principales actores comerciales y financieros de su entorno. Este enfoque propone fortalecer a los PNs como instrumento de acceso a mercados.

55. El Programa apoyará a las organizaciones de los beneficiarios en la elaboración de sus PNs, que incluyen el cofinanciamiento de activos colectivos (transferencias no-reembolsables) que cubrirán hasta el 80% del valor de la inversión en equipamiento y maquinaria (por ej. para el procesamiento, acondicionamiento y empaque de la producción), construcción, mejoramiento o ampliación de infraestructura (p.ej. de centros de acopio), o la contratación de asistencia técnica, pero no para capital operativo.

56. El capital operativo, o capital de trabajo, así como cualquier complemento al cofinanciamiento que aporta el PROCANOR para inversiones, deberá ser aportado por los beneficiarios adquiriendo créditos en las instituciones financieras del mercado local. El programa dispondrá de recursos adicionales para propiciar el acceso de las organizaciones a esas instituciones.

57. En este sentido, un buen plan de negocio es necesariamente un “plan sustentable”, que sirva de carta de presentación de la organización ante instituciones que pueden ofrecerle servicios financieros (entre ellos seguros contra riesgos climáticos) adecuados a sus necesidades,

58. Entre las acciones previstas, el PROCANOR ofrecerá servicios técnicos para apoyar a las organizaciones en la formulación de PNs y en el acercamiento con posibles financiadoras del PN. El objetivo de este acercamiento es incorporar al plan las condiciones más probables en que se les daría este financiamiento y otros servicios financieros necesarios.

59. Dados los tiempos requeridos para la elaboración del Estudio y de este acercamiento, se asume que en el primer año de ejecución del Programa, los Fondos Rotatorios constituirán la principal herramienta para brindar financiamiento externo a los PNs.

IV. Actividades del programa para promover el acceso a servicios financieros

60. Para promover el acceso a servicios financieros de las organizaciones de agricultores familiares en las cadenas de valor con las que trabajará el Programa, se desarrollarán las siguientes líneas de actividad:

1. Realización de un estudio de mercados financieros locales
2. Destinar recursos para avales y garantías para crédito formal
3. Promover el uso de seguros contra riesgos climáticos y de mercado
4. Promover rondas y mesas de negocio con entidades financieras locales
5. Constituir nuevos Fondos Rotatorios para la capitalización de organizaciones (FOCOS)
6. Recursos para Capital de Riesgo para Asociaciones Estratégicas

A. Estudio de mercados financieros locales

61. Este estudio (*rural finance market assesment*), además de ofrecer una detallada caracterización de la oferta local de servicios financieros en las provincias en que se vayan iniciando las operaciones del PROCANOR, ofrecerá una estimación de la demanda que las organizaciones asistidas podrían representar, y también analizará la adecuación de los productos financieros más frecuentes en la oferta actual (incluyendo seguros) respecto a la demanda de las organizaciones participantes. El estudio será realizado como parte del Componente 1 al inicio de la ejecución del

Programa, y servirá para orientar a las acciones en los años siguientes. Al final de este Apéndice, se presenta un borrador de términos de referencia del estudio.

B. Avaless y garantías para crédito formal

62. A partir de los estudios de mercados financieros, se definirán las características y modalidades de aplicación de recursos destinados a la adquisición de avales y garantías para respaldar las solicitudes de crédito que las organizaciones de productores presenten ante entidades financieras. No se trata de un Fondo descentralizado o institucionalizado fuera del Programa, sino de recursos del Programa que se utilizan bajo diversas modalidades para suscribir garantías con las entidades financieras ante las que las organizaciones gestionan sus créditos.

63. El estudio de mercados financieros abrirá conocimientos para que el sector de Finanzas Rurales de la UCAR defina a detalle las modalidades a ser aplicadas, bajo la perspectiva de que se utilice un abanico lo más amplio posible de opciones que permita la normativa correspondiente y las políticas de las entidades financieras otorgantes de crédito.

64. Al menos se aplicarán las siguientes tres opciones (no excluyentes) de instrumentos para respaldar la búsqueda de financiamiento de las organizaciones entre instituciones financieras de su localidad o provincia.

- a) Recursos para constituir garantías directamente en instituciones financieras, cuando la normativa lo permita, en respaldo a las solicitudes de crédito de organizaciones asistidas por el Programa. La institución financiera deberá financiar a la organización solicitante al menos 1.4 veces de crédito por cada peso depositado en garantía. Estos fondos serán parte del financiamiento de los PNs, incluidos en el Componente 2.
- b) Fondos a ser depositados en instituciones financieras de segundo piso autorizadas a financiar a operadoras de microcrédito de primer piso para avalar la ampliación de líneas de crédito de esas instituciones a favor de estas operadoras con el exclusivo fin de financiar a organizaciones de productores asistidas por el proyecto, cuando se demuestra que estas operadoras han topado su límite de endeudamiento y solamente requieren de un aval para ampliarlo. Estos fondos harán parte del Componente 1.
- c) Compra de garantías en alguno de los diversos Fondos de Garantía existentes en Argentina para respaldar las solicitudes de crédito de las organizaciones participantes. En esta opción, a diferencia de la anterior, el Programa podría contar con la asesoría de organismos especializados y de los fondos de garantía mismos, que son quienes finalmente suscriben la garantía con la entidad financiera que otorga el crédito. Estos fondos harán parte del Componente 1.

65. El estudio de mercados financieros propondrá el mejor mix, las mejores modalidades y procedimientos para asegurar el fin de atraer el financiamiento de instituciones interesadas en expandir su oferta hacia microempresas rurales como las que representan las organizaciones del Proyecto.

66. Los recursos de la herramienta de la opción a) del párrafo 63 se incluirán en los PNs, a ejecutar por las organizaciones productivas mismas. Para la ejecución de las herramientas de las opciones b) y c) del párrafo 63, la UCAR firmará convenios con las instituciones financieras para el manejo de los recursos de garantías en favor a las OP participantes del Programa. En todo caso, las UEPs desempeñarán un papel fundamental en promover el conocimiento por las OPs de estos instrumentos y en dar seguimiento a la ejecución de las mismas.

C. Seguros contra riesgos climáticos y de mercado

67. También a partir de los estudios de mercados financieros se contratarán servicios especializados para adecuar los productos de seguros más viables de adaptarse a los mercados financieros locales y a las cadenas de valor priorizadas por el Programa, así como para pilotarlos y promover su venta desde bancos y otras instituciones financieras interesadas en ampliar sus servicios al área del Programa.

68. La promoción de estos productos –hasta donde las empresas de seguros los han desarrollado y puedan ofrecerlos a precios razonables— procura reducir la vulnerabilidad de los pequeños agricultores ante las consecuencias que eventos climáticos, caídas en los precios de sus productos u otros riesgos de mercado, puedan tener en sus ingresos.

69. Además de ese primer objetivo, la promoción del uso de seguros procura desde el proyecto contribuir a disminuir la percepción de riesgo de las instituciones financieras locales para ofrecer crédito a organizaciones de productores como las que asiste el proyecto.

70. La experiencia regional demuestra que hay pocos instrumentos tan efectivos como los seguros para disminuir el temor de las instituciones financieras para ofrecer créditos a pequeños productores y microempresarios rurales.

71. El PROCANOR promoverá el acercamiento entre instituciones de seguros y reaseguros con las instituciones financieras más interesadas en expandir su cobertura a las organizaciones de productores, acercamiento que podría ser asistido por expertos, para contribuir al conocimiento de las opciones que ofrece el mercado de seguros, no sólo entre las instituciones financieras, sino entre las organizaciones y entre el personal del Programa y de las UEPs.

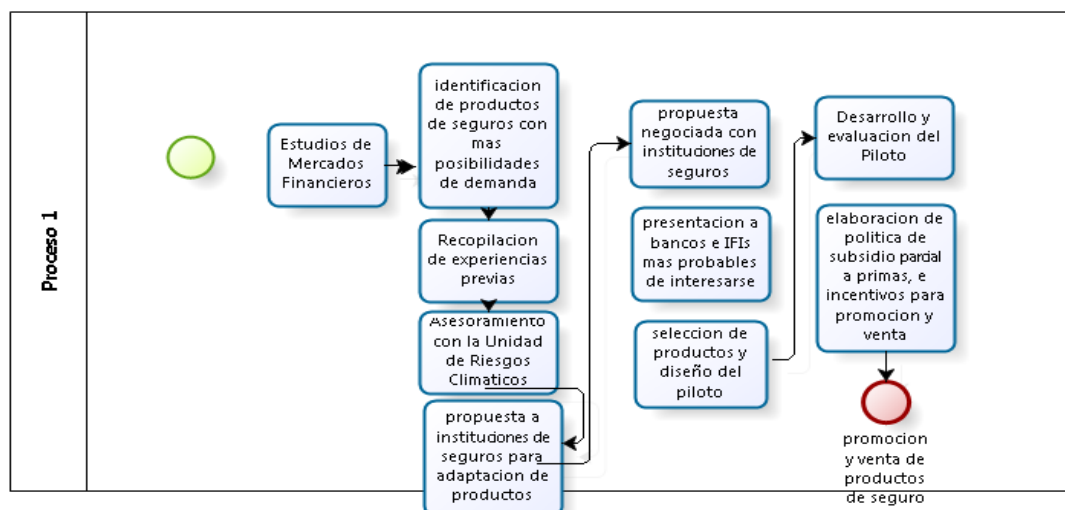
72. Además, como parte del Componente 1 del Programa, la UCAR contratará un Estudio de Desarrollo y piloteo de seguros con el fin de caracterizar la oferta existente de seguros rurales en el área del Programa, identificar las percepciones de los productores y de los oferentes actuales y potenciales sobre los riesgos existentes y los posibles productos, y proponer posibles productos a ser experimentados en forma piloto con apoyo del Programa. Si se identifican productos adecuados a la demanda de la zona, y las instituciones financieras expresan su interés en ellos, el PROCANOR podría cofinanciar el pilotaje de productos de seguros rurales y, si resultan adecuados, diseñar un esquema de subsidios iniciales para el pago parcial de las primas por parte de las organizaciones beneficiarias. Los seguros deberían ser ofrecidos por empresas de seguros, sin la creación de fondos fiduciarios por el Programa.

73. Para apoyar la introducción de los Desarrollo y piloteo de seguros rurales, el Componente 2 del Programa podrá proveer subsidios que se incluirán en los PN de las organizaciones participantes. Los subsidios serían parciales (máximo 80% de la prima), dejando una parte de las primas a pagar por los beneficiarios para asegurar un interés verdadero en los productos de seguro. Paulatinamente el porcentaje de subsidio puede ser reducido.

74. Los productos de seguro que podrían ser interesantes para los beneficiarios del Programa incluyen:

- a)** Seguros contra sequías e inundaciones (en base a índices, o en base a verificaciones en sitio);
- b)** Seguros contra heladas (en base a índices, o en base a verificaciones en sitio);
- c)** Seguros contra granizo (en base a índices, o en base a verificaciones en sitio);
- d)** Seguros de vida (posiblemente en combinación con microcrédito);
- e)** Seguros de animales.

75. Las etapas y mecanismos para desarrollar esta línea de actividad para promover el uso de seguros se resumen en el siguiente diagrama.



D. Rondas y mesas de negocio con entidades financieras locales

76. Los resultados de los estudios de mercados financieros locales ofrecerán una excelente oportunidad para promover eventos de acercamiento entre los dirigentes de las organizaciones de productores y las instituciones financieras locales. En los primeros encuentros se les presentaría una detallada caracterización de la oferta local de servicios financieros, sus condiciones y tendencias recientes.

77. Estos primeros encuentros tomarían la forma de Jornadas Provinciales, similar a las Jornadas de Finanzas Rurales realizadas por la UCAR, esta vez convocadas por las UEPs con el apoyo de los consultores contratados para el estudio de mercado.

78. A partir de estas Jornadas Provinciales, como parte del Componente 1 del Programa, el personal del PROCANOR en cada Provincia promoverá el acercamiento de las organizaciones mejor dispuestas entre las asistidas por el mismo, con las entidades financieras locales que ofrezcan más posibilidades de extender sus servicios a esas organizaciones.

79. Este acercamiento será un proceso de construir puentes entre estas organizaciones y las instituciones financieras locales que muestren mayor disposición a abrirse a las áreas rurales. Si hay expresiones de interés y las organizaciones tienen idea clara de lo que solicitan (financiamiento para el capital de trabajo de su PN, o financiamiento para completar una inversión que les cofinancia el Programa, etc.), el personal de la UEP promoverá rondas de negocio para apoyar a las organizaciones en la documentación y simplificación de procesos bancarios para abrir sus cuentas, comprar sus garantías, obtener sus créditos y seguros. Además, los servicios técnicos que serán contratados por las UEPs para formular los PNs también asistirán a las OPs en sus contactos con instituciones financieras en la búsqueda de financiamientos.

80. Los mecanismos para promover este acercamiento consisten simplemente en realizar encuentros y rondas de negociación, y dependerán de la capacidad de convocatoria del personal de la UCAR y de las UEPs en cada Provincia, pero también estarán muy vinculados al desarrollo del PN de las organizaciones participantes. Al final de cuentas, el acercamiento busca asegurar un primer crédito, y éste será fundamental para dichos planes. En consecuencia, hay ciertas precondiciones para que este acercamiento entre organizaciones y entidades financieras conduzca a los resultados esperados:

- El personal de las UEPs debe ser previamente entrenado en la estrategia de Servicios Financieros del Programa, lo que incluiría dos o tres talleres de inducción;
- El personal de las UEPs debe ser asistido desde la UCAR en la selección y contratación de los gestores financieros para apoyar a las organizaciones en la tramitación de sus procesos bancarios, y muy en primer lugar para los consultores que las asistan en la elaboración de planes de negocio.

E. Fondos Rotatorios para la capitalización de organizaciones (FOCOs)

81. Por las razones expuestas en la sección III.C de este Apéndice, el Componente 2 continuará promoviendo la línea de Fondos rotatorios para la capitalización (FOCOs) de organizaciones. En el presupuesto del Programa, se ha asumido que unas 65 de las 119 organizaciones que implementarán PNs gestionará un Fondo Rotatorio que será financiado como parte del PN, y será dimensionado de acuerdo a las características específicas del negocio. En forma complementaria, el Programa diseñará un plan de fortalecimiento a la administración de las carteras de estos Fondos, al interior de las organizaciones participantes, tomando en cuenta la experiencia previa de la UCAR con fondos rotatorios.

82. La experiencia desarrollada por la UCAR con los FOCO's ha dejado un instrumento útil en manos de organizaciones que no acceden a crédito de instituciones financieras, y sugiere que en situaciones extremas estos fondos pueden seguir paliando esa falta de acceso, por lo que esa experiencia recomienda que deben mantenerse como una de las actividades del nuevo proyecto.

83. Sin embargo, según expuesto en la sección III.B, la UCAR reconoce que existen varios aspectos que aún deben mejorarse de los Fondos rotatorios, para que estos puedan tener un mayor impacto como vía de acceso a servicios financieros, tal como algunos informes del FIDA lo han sugerido. Aun no se ha confirmado en que medida los Fondos Rotatorios alcanzan a contribuir al desarrollo empresarial de sus organizaciones, su sostenibilidad ha sido cuestionada, ya que en general no han sido diseñados para estar orientados principalmente a vincular a sus organizaciones con sus mercados.

84. Estas consideraciones demandan que el PROCANOR mantenga su apoyo a estos Fondos, y que formule e implemente la Capacitación en gestión de fondos rotatorios de las organizaciones que los manejen. Para eso, se prevé que la UCAR acompañe a las OPs en las provincias participantes durante tres años. Dicho acompañamiento incluirá el apoyo en la definición del reglamento del fondo rotatorio, la sensibilización de los socios de las OPs participantes en el buen uso del fondo para capital de trabajo y la necesidad de mantener el valor real del mismo, y la formación y acompañamiento de algunos socios en la administración transparente y seria del fondo. Se utilizará la guía de fondos rotatorios de la UCAR, y se exigirá que cada OP participante proveerá a los socios un informe semestral del estado del fondo rotatorio. El informe será también copiado a la UEP, que dará seguimiento a la buena ejecución del contrato de Capacitación en gestión de fondos rotatorios.

85. Los topes por fondo rotatorio serán un aporte de USD 2.000 por familia por el Programa, más un aporte mínimo de los beneficiarios de 10% en efectivo para asegurar el manejo responsable de los recursos por cada OP. Los fondos rotatorios son incluidos en los topes de los PNs por organización.

86. Además, las evaluaciones existentes sugieren que el mejoramiento de la gestión de estos fondos requerirá ajustes en temas como la estructura de propiedad y gobierno de los fondos, la obligatoriedad de las normas, la responsabilidad de la organización para el mantenimiento del valor del Fondo, y la eventual devolución del fondo en casos de incumplimiento. Como consecuencia, el Programa tomará en cuenta estas cuestiones en los nuevos Fondos rotatorios, y realizará evaluaciones de su implementación que podrán incluir también a Fondos rotatorios más antiguos, implementados por programas como el PRODERPA y el PRODEAR.

F. Capital de Riesgo para Asociaciones Estratégicas

87. Como parte del Componente 1 del Programa, se proveerá Capital de Riesgo para que unas 15 de las 119 organizaciones participantes se integren a empresas mixtas con empresarios privados, para crear o ampliar capacidades de acopio, procesamiento, comercialización y mercadeo en las cadenas de las que ya participan.

88. En el marco de los PNs, el Programa transferirá recursos no reembolsables a las organizaciones que califiquen para esta herramienta, para que inviertan en el capital social de empresas de su elección, vinculadas al procesamiento, la comercialización, empaque, transporte, provisión de insumos y otros servicios directamente vinculados con el mismo rubro o cadena de la que los miembros de las organizaciones son productores o acopiadores primarios.

89. Estas transferencias tendrán las siguientes condiciones básicas:

- En general será una participación en inversiones nuevas con que la organización asistida podría adquirir formalmente entre un 10% y un 20% del capital social de la empresa.
- La inversión estará dirigida a fortalecer el vínculo comercial entre la empresa y los productores de la organización adquirente, asumiendo que estos son proveedores de materia prima de la empresa.
- La inversión deberá dar derecho de voz y voto a la organización adquirente en la Junta Directiva de la empresa, en la proporción que la Ley prevé, y las condiciones para su efectiva participación en las reuniones y en la toma de decisiones de la Junta deberá estar asegurada.
- La participación de la organización adquirente como propietaria parcial de la empresa deberá ser inscrita en el registro mercantil correspondiente.
- Las organizaciones adquirentes no podrán vender sus acciones en al menos 10 años a partir de la transferencia, al menos que razones de peso lo justifiquen.

90. Además de contribuir a ampliar la inversión para infraestructura en estas cadenas, esta herramienta tiene el propósito de abrir espacio a la participación de productores primarios en la estructura de propiedad y gobierno de algunas empresas locales de procesamiento o comercialización en sus mismos rubros de producción. Para lograr este objetivo, cada OP participante deberá aumentar sus capacidades para poder participar en reuniones de la Junta Directiva de la empresa, para poder leer los estados financieros de la empresa, y para influenciar las decisiones estratégicas de la Junta Directiva y de la gestión de la empresa, como por ejemplo los precios que se pagarán para la materia prima, la diferenciación de calidades de la materia prima, la organización del acopio y las modalidades de pago. Para ello, cada PN deberá incluir asistencia técnica para capacitación de algunos socios de la organización en conceptos de administración de empresas y acompañamiento con asesoría comercial y legal. Las OPs contratarán esa asistencia técnica directamente.

Anexo I.

Borrador de Términos de Referencia del Estudio sobre Mercados Financieros Rurales

Antecedentes

Presentará una breve descripción de los objetivos del Programa, y las acciones que se propone realizar en relación a promover el acceso a servicios financieros de los agricultores familiares en cadenas de valor emergentes y dinámicas en el Gran Norte Argentino.

Objetivos del estudio

1. Presentar un detallado levantamiento de la oferta de servicios financieros para microempresas y la agricultura familiar en las Provincias seleccionadas.
2. Estimar la actual demanda de servicios financieros (crédito, ahorro, seguros y otros productos) de parte de organizaciones de agricultores familiares en las Provincias seleccionadas.
3. Presentar una propuesta para el pilotaje de seguros contra riesgos climáticos y de mercado adaptados a las características y necesidades de las organizaciones de productores que participarían en PROCANOR, tomando en cuenta las particulares características de las cadenas de valor priorizadas por el Programa.
4. Recomendar opciones para que las organizaciones asistidas por el Programa puedan acceder a Garantías que faciliten su obtención de créditos en entidades financieras locales.

Tareas específicas

1. Caracterización de la oferta y la demanda

Caracterización de la oferta. Caracterización de la oferta formal e informal de servicios financieros a las microempresas y la agricultura familiar, los principales indicadores financieros y de cartera, especialmente de alcance y profundidad de los servicios ofrecidos. Se presentará un mapa de la oferta que incluirá, al menos, los siguientes aspectos:

- Caracterización de los oferentes locales
- El tamaño de la oferta: saldos en carteras de crédito y de ahorro, número de clientes
- Descripción de los servicios y productos más presentes en la oferta
- Localización de los clientes (urbanos, rurales), número de clientes y volumen de crédito otorgado por tipo (inversión, capital operativo, consumo) y por principales productos para los que son utilizados (por ej. ganadería caprina, ganadería ovina, fruticultura, agroindustria, etc), con particular atención a financiamientos a las cadenas de valor priorizadas por el Programa, en caso de existir.
- Tipos de seguros y número aproximado de clientes por zona (urbanos, rurales) y tipo de producto
- Metodología en la provisión de créditos: individual, grupos solidarios y bancos comunales
- Identificación de las principales fuentes de fondeo de las entidades y personas oferentes

La caracterización incluirá a todos los posibles oferentes locales, con énfasis en aquellos que eventualmente podrían mostrar interés en expandir sus servicios a áreas rurales. Los tipos de oferentes incluyen:

- Bancos Estatales, Provinciales y Municipales.
- Otros bancos, públicos y privados, con programas especiales de financiamiento a microempresas o a la agricultura familiar;

- Instituciones públicas con programas especiales de financiamiento a microempresas o a la agricultura familiar;
- Financieras de vivienda y consumo;
- Instituciones financieras no bancarias (sociedades anónimas);
- Cooperativas de ahorro y crédito y otras que incluyen programas de crédito;
- ONGs y otras instituciones con programas de microfinanzas;
- Fuentes informales y su peso relativo en la oferta:
 - Prestamistas de pago diario
 - Prestamistas por tarjeta
 - Casas de empeño
 - Crédito de acopiadores de cosecha, otros comerciantes compradores y proveedores de insumos.

La caracterización describirá la posible competencia entre Microfinancieras y fuentes informales, y además ofrecerá una estimación del interés y de las posibilidades de expansión de los diversos tipos de instituciones hacia áreas rurales, incluyendo explícitamente la posibilidad de expandirse a negocios rurales no agrícolas.

Estimación de la demanda. Este ejercicio pretende identificar cómo cubren actualmente sus necesidades de financiamiento y otros servicios financieros las organizaciones pre-identificados como posibles participantes del PROCANOR, al menos para los primeros dos años.

Se estimará el tamaño del financiamiento que han requerido en los últimos dos años o ciclos productivos, y se identificarán otros servicios financieros que requirieron, como medios de pago a proveedores, o medios para recibir sus pagos de parte de compradores, uso de remesas familiares, compra de seguros, manejo de ahorros, cambio de divisas. También se estimará el volumen y la frecuencia con que los requirieron, y la forma en que lo solucionaron.

Demanda real actual y demanda potencial con el PROCANOR. Si bien se estimará la demanda real de los últimos dos años, el estudio también proyectará a partir de ella una segunda estimación de la demanda potencial de las Organizaciones de Productores (OPs) del Programa si se desarrollaran las inversiones a incluirse en los planes de negocios (PNs).

Al momento del estudio, estos PNs no se habrán implementado, pero en conjunto con las UEPs y la UCAR, los consultores podrán estimar esa demanda potencial sobre un cálculo de las inversiones que se considere realista de implementar. Este ejercicio podría seguir los pasos de las estimaciones que ofrecen la Descripción de los Modelos de Producción Agrícola y Ganaderos del Programa incluidas en los Apéndices 5 y 6 del Informe de Diseño Detallado del PROCANOR.

Este diseño prevé inversiones relativamente importantes en algunas de las OPs, que pueden ampliar el área de producción (por ej. quínoa), o introducir nuevos cultivos en sus sistemas de producción (por ej. quínoa o chíá entre productores de tabaco y pimienta). Estas inversiones agregarían demanda de capital operativo que antes no existía porque las organizaciones no tenían la infraestructura y equipos que les estará financiando el PN.

Demanda real actual según tipo de organizaciones. La estimación de la demanda real, la de los últimos dos años, se clasificará según las categorías en que se clasifiquen las OPs. Este ejercicio partirá del mapeo de organizaciones pre-identificadas para establecer un universo de organizaciones según su vinculación a las cadenas prioritarias del Programa, así como por su ubicación y tamaño. Se incluirá el factor de identidad en cada OP (pertenencia a un grupo étnico, género, vecindad, lazos familiares, otros que puedan identificarse como relevantes).

El nivel de organización comenzará por identificar las actividades que los productores individuales realizan como grupo. Se espera que al menos comercialicen parte de su producción o compren algunos insumos o servicios en forma conjunta, pero también pueden haber “organizaciones inexistentes”, que aunque estén en la lista de elegibles, no realizan ninguna actividad en conjunto, o es irrelevante, aunque tengan otros factores de identidad. Se deberán dejar claramente establecidos estos casos.

Representatividad de la muestra. La muestra de OPs a estudiar deberá tener un tamaño suficientemente representativo de la población dedicada en forma primordial a los rubros que correspondan a las cadenas priorizadas. Los resultados que se obtengan de esta muestra deberán luego extrapolarse

se para llegar a una estimación de lo que podría ser la demanda de servicios financieros en la población objetivo de PROCANOR.

Experiencia específica de la firma consultora. Los proveedores de servicios responsables por este estudio deberán tener las calificaciones y experiencia adecuadas para estimar atinadamente el universo a estudiar, el marco muestral, el tamaño y las localizaciones de la muestra que permitan una confiable y documentada estimación de la demanda. La metodología e instrumentos de investigación deberán ser presentados al Programa previo a la encuesta, muestreo o sondeo, según propongan los consultores.

2. Propuesta para el pilotaje de seguros

En una segunda etapa, se analizará el estado actual del mercado de seguros agrícolas en las provincias del Gran Norte, y de los avances del MAGyP y la Superintendencia de Seguros en promover nuevos productos, adaptados a las provincias y a las cadenas de mayor interés para el Programa.

Es interés del PROCANOR contribuir a promover el uso de seguros contra riesgos climáticos y de mercado entre sus organizaciones de productores, no sólo por la protección económica ante siniestros, sino también para contribuir al acceso de estas organizaciones al financiamiento de bancos y otras instituciones financieras.

Esta parte del estudio se realizará en base a entrevistas con bancos y otras instituciones financieras locales que ya venden seguros a sus clientes, así como con las Cámaras y Compañías de Seguros en cada Provincia. Esta etapa se desarrollará en estrecha consulta con la Superintendencia de Seguros, la Oficina de Riesgo Agropecuario y la Unidad de Riesgo Económico, esta últimas del MAGyP.

El resultado esperado es una identificación de los productos de seguro existentes en el mercado local que mejor perfil puedan presentar para una clientela de microempresarios rurales en proceso de articularse a cadenas agropecuarias como las previstas en PROCANOR.

Una vez identificada, la muestra de los seguros que mejor se adapten al mercado local y a las cadenas que más interesan al Programa, se discutirá con los actores arriba mencionados para consensuar un posterior ejercicio piloto para medir el grado de aceptación que tendrían estos seguros entre las OPs del PROCANOR, así como entre instituciones financieras que ofrecen servicio a esas organizaciones, habida cuenta del objetivo arriba mencionado de contribuir al acceso de estas organizaciones al financiamiento bancario.

Esta segunda parte del estudio solamente identificará productos y actores en el tema de seguros en cada Provincia, tomando en cuenta la oportunidad que representa el esfuerzo de MAGyP, Superintendencia, las Cámaras y Compañías de Seguros por impulsar en los Seguros Índice (o Indexados) como una alternativa de manejo de riesgos relativamente nueva en el país, que a diferencia de los seguros tradicionales, disminuyen la exposición de los emisores de seguros al riesgo moral y a la selección adversa de clientes. Un eventual ejercicio piloto queda fuera del alcance del actual estudio.

En las entrevistas con actores de la industria de los seguros, los responsables del estudio deberán explorar el interés de las aseguradoras, bancos y autoridades para desarrollar productos de seguro como los denominados Seguros Agrícolas Múltiples para pequeños productores (multi peril crop insurance), a los cuales el PROCANOR podría asistir en su diseño, adaptación y pilotaje.

3. Recomendar opciones de garantías

La tercera etapa del estudio incluirá un análisis del funcionamiento de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGRs) y de los Fondos de Garantía (FGs) que operan con las entidades financieras en las Provincias seleccionadas, con el objetivo de recomendar las mejores opciones actualmente existentes para que las organizaciones participantes del Programa accedan a garantías que faciliten su obtención de créditos en entidades financieras locales.

Las SGRs y los FGs son instituciones bien establecidas en el sistema financiero argentino, que a su vez se respaldan en reafianzadoras. Sus productos más tradicionales para PyMEs facilitan el acceso de pequeños empresarios al crédito bancario, pero por sus costos iniciales funcionan bien sólo si el empresario demanda créditos de más de ARS 100.000 y se financia en más de una ocasión con este tipo de garantía. Por lo general, son garantías para PyMEs ya bancarizadas.

Avales para microempresarios no bancarizados son menos frecuentes en el sistema financiero argentino, pero se han desarrollado interesantes experiencias a partir del ejemplo del Fondo de Garantías de la Provincia de Buenos Aires (FOGABA).

El estudio de mercados financieros identificará las opciones existentes o posibles de desarrollar a corto plazo en las provincias del Gran Norte, incluyendo la opción de depositar garantías liquidas en bancos locales que las acepten para respaldar créditos solicitados por organizaciones asistidas por el Programa.

De esta manera, se espera del estudio una propuesta de un fondo, o una cuenta de garantías y avales para respaldar las solicitudes de crédito de las OPs, que ofrezca el mejor mix de mecanismos, o las mejores modalidades y procedimientos para atraer financiamiento de bancos y otras instituciones interesadas en expandir su oferta hacia microempresas rurales como las que representan las OPs.

De los recursos que el PROCANOR dispone para la compra de avales y garantías, podría destinarse una parte para cubrir el pago de primas por garantías que emitan SGRs o FGs específicos, respaldando solicitudes de crédito de OPs asistidas por el Programa. También podrían tomarse recursos para depositar avales en financieras de segundo piso, para que éstas amplíen líneas de crédito a microfinancieras de primer piso interesadas en trabajar con las OPs del proyecto, y que hayan copado su capacidad de endeudamiento.

La naturaleza de los fondos para avales y garantías. Los fondos disponibles del PROCANOR para avales y garantías no constituyen una cuenta interna del Programa, y no están constituidas en fideicomiso. Podrían llevar su propia contabilidad y regirse por normas específicas incorporadas al Reglamento de Operaciones del Programa.

Las recuperaciones que el fondo obtenga, en casos de depósitos en garantía directa, que quedan liberadas una vez que el banco acreedor recupere su crédito, serían activos que el Proyecto que podrían conservar en ese u otro banco, para nuevas garantías. Igual sucedería con los depósitos en avales en instituciones de segundo piso.

Por último, el estudio tendrá en cuenta la opción de que una parte de los recursos del fondo se entregue en propiedad a las OPs asistidas por el Programa para que en su búsqueda de financiamiento los ofrezcan en garantía. Como resultado del estudio, se espera la definición de opciones, incluyendo opciones no-consideradas en estos TdR, a ser considerados por el PROCANOR.

Opciones mínimas a considerar. El estudio deberá considerar al menos las siguientes tres opciones para el manejo de los recursos para avales y garantías:

- a. Contar con una línea para depositar en instituciones financieras de segundo piso avales para ampliar líneas de crédito a favor de entidades bancarias o microfinancieras, con el único fin de que estas entidades extiendan créditos a organizaciones asistidas por el Programa, cuando se demuestre que estas entidades han topado su límite de endeudamiento, y solamente requieren de un aval para ampliarlo.
- b. Contar con otra línea para constituir garantías directamente en instituciones financieras, cuando las normativas de Ley lo permitan, en respaldo a solicitudes de crédito de organizaciones asistidas por el Programa.
- c. Finalmente, se podrían emplear recursos para comprar garantías en las SGRs y FGs que este mismo estudio recomiende, para respaldar las solicitudes de crédito de las OPs. Se espera del estudio que también recomiende opciones de asesoría de organismos especializados y de las SGRs mismas, que serían quienes finalmente suscribirán las garantías con la entidad financiera que otorgue el crédito a las OPs del Programa.

Resultados y productos esperados

Del estudio se esperan resultados que serán la base para orientar la implementación de la estrategia de servicios financieros del PROCANOR. Además de mantener una estrecha coordinación durante la preparación y elaboración del estudio, la firma consultora deberá compartir amplia y detenidamente sus resultados con la UCAR y las UEPs.

Una vez aprobados los informes del estudio, ellos darán pie para la realización de una serie de talleres con los que se presentará la estrategia de servicios financieros, y se crearán las condiciones para

un acercamiento con actores relevantes del sistema financiero y para el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones financieras, incluidos fondos de segundo piso, compañías de seguros, sociedades de garantías recíprocas y fondos de garantía. Estos talleres deberán ser apoyados, registrados y sistematizados por los consultores a cargo de los estudios.

Los entregables

- a. Un primer informe (Informe sobre la Oferta y Demanda de Servicios Financieros Rurales) será presentado a la UCAR dos meses después de iniciar el contrato.
- b. En base al primer informe, un Taller por Provincia participante para presentar a OPs, entidades financieras locales y UEPs una detallada caracterización del mercado financiero local y hablar de la estrategia de servicios financieros. Los talleres serán organizados y financiados por las UEPs, con apoyo técnico de la UCAR.
- c. El segundo informe (Informe sobre la Propuesta del Pilotaje de Seguros) será presentado a la UCAR tres meses después de iniciar el contrato.
- d. Este informe dará pie a un taller para presentar la propuesta a bancos y otras instituciones financieras locales, las Cámaras y Compañías de Seguros, la Superintendencia de Seguros, la Oficina de Riesgo Agropecuario y la Unidad de Riesgo Económico del MAGyP, y los Coordinadores y responsables técnicos de las UEPs, esta últimas, para discutir las recomendaciones del estudio para promover el uso de seguros agropecuarios entre las OPs participantes del PROCANOR. El taller será organizado y financiado por la UCAR.
- e. El tercer informe (Informe sobre las Opciones de Garantías) será presentado a la UCAR tres meses después de iniciar el contrato.
- f. Este informe dará pie a un taller para presentar y discutir los posibles instrumentos de garantías y avales en base a los hallazgos del estudio. El taller será organizado y financiado por la UCAR.

Tareas del equipo consultor en los talleres

- a. Preparar la presentación y copias de divulgación de los estudios en la versión que haya sido aprobada por la UCAR.
- b. Esmerarse por hacer una presentación sencilla (no simple), diseñada para el auditorio esperado, y dando prioridad a los menos entendidos en la materia. Podrán acompañar sus presentaciones con material impreso que amplíe la presentación principal.
- c. Los consultores serán responsables también de sistematizar las reacciones, preguntas, comentarios u observaciones de los participantes en los talleres, para presentar al final una última versión comentada de su informe.

Duración y organización del estudio

El estudio será un solo proceso dividido en tres partes: a) estudio de oferta y demanda, b) propuesta para el pilotaje de seguros, y c) recomendar opciones de garantías. Cada parte requiere algunos especialistas diferentes, pero conservando la misma coordinación que le dé continuidad y consistencia a las propuestas y recomendaciones. La primera etapa siempre debe ser primero, pero la segunda y tercera pueden llevarse en forma parcialmente paralela.

El estudio se hará durante el primer año de ejecución del Programa, en todas las provincias en las que se cuenta con la ejecución del Programa, irrespectivo de la firma de los convenios provinciales de ejecución del Programa. Los talleres provinciales derivados de la primera etapa del estudio no deben esperar a que se completen las siguientes etapas.

Instituciones y Agencias que deberían convocarse para este Estudio

Se deberán convocar para esta consultoría agencias externas especializadas en el estudio de mercados financieros, con domicilio en la República Argentina, y con experiencia demostrable en el sector financiero, en estudios similares orientados a la oferta de servicios a la microempresa, o al desarrollo de servicios empresariales en el sector de las PyMEs.

Apéndice 9: Actividades de regularización de la tenencia de tierras

A. Marco conceptual y metodología de abordaje del tema en el Programa

1. Tomando en cuenta los objetivos y las modalidades de intervención que se propone el programa, el tema Tierras será abordado desde una perspectiva de resolver situaciones de dominio irregulares que permitan potenciar la producción y mejorar las condiciones de incorporación a las cadenas por parte de las organizaciones y de sus miembros. Desde este punto de vista, se identificará cada situación en que se encuentren las organizaciones que se prevén como potenciales beneficiarias de cada plan de negocio (PN) identificado y en función de esto se asesorará su resolución. La resolución de los problemas dominiales debería traer como consecuencia beneficios y mayor sostenibilidad de los PNs relacionados con la mayor seguridad jurídica, lo que permitirá a los beneficiarios aumentar áreas de producción, realizar inversiones de infraestructuras fijas para mejorar la productividad, y mejorar el clima de generación de alianzas al bajar la conflictividad local entre actores. Además, se entiende que es central para el fortalecimiento de las organizaciones contar con información concreta sobre su realidad productiva y comercial que les permita desarrollar ideas sobre su potencial, planificar su producción y desarrollo institucional encarando de mejor manera negociaciones dentro de la cadena de valor.

2. En base a estas ideas, el tema de tierras se tratará utilizando conceptos y herramientas de Gestión del Territorio (GT), lo que implica la planificación y el ordenamiento del territorio a nivel de las organizaciones, incluyendo no solamente la situación de tenencia de las tierras sino también el mapeo de los recursos disponibles por la organizaciones y sus miembros tales como la disponibilidad de agua, áreas de pastos e infraestructura. Para ello, es necesario generar espacios de diálogos, en un proceso dinámico que sintetiza las perspectivas de los distintos grupos involucrados, creando una visión compartida y objetivos comunes clave para cualquier plan de negocios.

3. Un esquema de este tipo es el más eficaz para resolver situaciones de dominio, la definición de estructuras de riego, comercialización, obras de infraestructura, centros de acopio, áreas de pastaje y ordenamiento en el uso de los recursos.

B. Aspectos generales sobre la Tierra en la Argentina

4. Durante los últimos 20 años, desde mediados de la década de 1990, se inició un proceso de concentración de la tierra y los recursos naturales a medida que se realizaba la ocupación total del territorio argentino, y por consiguiente, una mayor demanda sobre la tierra y los recursos naturales estratégicos, desplazando a pequeños productores, campesinos e indígenas de sus territorios.

5. A partir de la devaluación en el año 2002, se producen cambios de escala en los sistemas productivos agropecuarios que profundizan la concentración de tierras iniciado años antes, desaparecen miles de pequeños productores y comienza una incesante transferencia de recursos desde el sector urbano y desde el exterior hacia las áreas rurales, concentrando las unidades productivas, avanzando sobre tierras ociosas y sobre la frontera agraria en zonas cubiertas por bosques nativos.

6. Sumados todos esos factores han contribuido a que, actualmente, tan sólo el 5% de la población total del país, es decir unos 2.000.000 de habitantes vivan en las áreas rurales. En todas las regiones del país, los problemas vinculados a las ocupaciones, a los poseedores, los desalojos, la incertidumbre frente a la falta de títulos, la falta de catastros confiables, afectan a los productores más pequeños sumiéndolos en situaciones de pobreza difícil de revertir.

7. Según el informe “Relevamiento y Sistematización de Problemas de Tierras de los Agricultores Familiares en la Argentina” presentado por el Ministerio de Agricultura de la Nación en el año 2013 se ha identificado que la superficie total con problemas de tierras asciende a 9.293.234 ha, afectando a 63.843 familias asentadas principalmente en tierras privadas y en menor porcentaje en tierras fiscales nacionales, provinciales o municipales.

8. La situación en las provincias del NOA y NEA es que de 48.621 pequeños productores con una superficie total de 5,2 millones de ha poseen problemas de tierra, lo que representa el 48% del total de pequeños productores y el 56% del total de tierras del país que se encuentran en esa situación problemática (ver cuadro siguiente).

Cuadro 1: Pequeños productores con problemas de tierra en el NOA y NEA, 2013

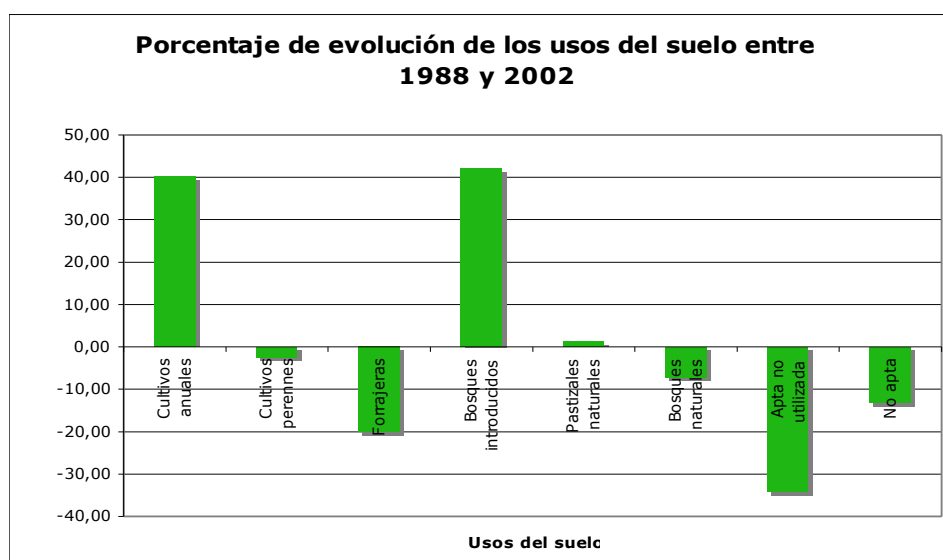
Región	FAMILIAS	SUPERFICIE TOTAL ha
País	63.843	9.293.234
NOA	28%	
NEA	20%	
Salta	14.908	1.673.308
Jujuy	2.944	857.509
Santiago del Estero	3.528	399.308
Catamarca	287	177.500
Formosa	1.446	1.232.979
Chaco	1.688	441.618
Tucumán	2.317	104.194
Corrientes	1.254	5.859
Misiones	20.249	308.533
Total	48.621	5.200.808

Fuente: Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.
Conflictos de Tierra en la Argentina.
Subsecretaría de Agricultura Familiar.2013. Buenos Aires

9. Distribución, tenencia y uso de la tierra. Conforme el estudio publicado en 2011 sobre “La problemática de la tierra en Argentina, Conflictos y dinámicas de uso, tenencia y concentración”²⁸ realizado por Sili, Marcelo y Soumoulou, Luciana con el apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Ministerio de Agricultura de la Nación, la distribución, la tenencia y el tipo de uso de la tierra es un tema de creciente interés en Argentina debido a la notoriedad que ha adquirido esta cuestión en las últimas décadas: la concentración de las tierras por parte de algunas empresas, la compra de grandes extensiones por inversores urbanos y externos, el desalojo de pequeños productores en áreas agrícolas y los nuevos modelos de gestión agrícola donde predomina la figura del arrendamiento.

10. Desde el punto de vista del uso del suelo en Argentina, cada una de las regiones presenta una situación muy variada. La región pampeana muestra la distribución más equilibrada, en tanto que la Región patagónica presenta la mayor concentración de un solo tipo de uso como es el pastizal natural. Desde el punto de vista evolutivo, el cambio más notable a partir del año 1988 ha sido el aumento porcentual y absoluto de los cultivos anuales, que pasaron de 13 millones de ha a 20 millones de ha en 10 años. Este avance tiene clara vinculación con el avance de las oleaginosas y los cereales, sobre todo en la región pampeana, en el NOA (Nor-Oeste Argentino) y el NEA (Nor-Este Argentino).

²⁸ **LA PROBLEMÁTICA DE LA TIERRA EN ARGENTINA, Conflictos y dinámicas de uso, tenencia y concentración** realizado por Sili, Marcelo y Soumoulou, Luciana para el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y el Ministerio de Agricultura de la Nación



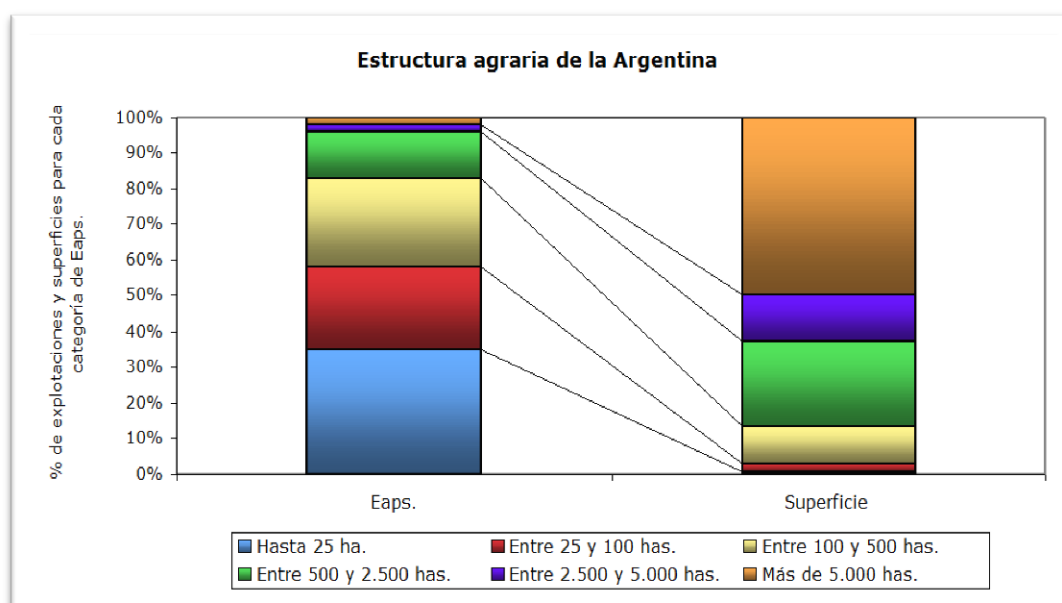
Fuente: La problemática de la tierra en Argentina, Conflictos y dinámicas de uso, tenencia y concentración" realizado por Sili, Marcelo y Soumoulou, Luciana. 2013. Buenos Aires

11. Hay un corrimiento en las áreas de producción ganadera, que desciende en la región pampeana (pues ésta dedica cada vez más tierra a la agricultura), y aumentan los forrajes en las regiones extra pampeanas, que albergan cada vez más ganadería. Sin embargo, el dato más llamativo es el descenso sustancial de las tierras aptas no utilizadas así como de las no aptas, que se redujeron en conjunto en aproximadamente 4 millones de ha. Esto significa que las tierras han sido puestas en valor a través de algún cultivo, especialmente en la Región del NEA y en la Región pampeana.

12. Otro tema crítico es el descenso porcentual y absoluto de los bosques naturales, especialmente en toda la franja chaqueña (NOA) y en la Provincia de Misiones. Este descenso tiene que ver, por un lado, con el reemplazo del bosque por cultivos anuales, especialmente de soja y girasol, y por otro, con la introducción de nuevos bosques.

13. Desde el punto de vista de la estructura agraria argentina, la distribución de la tierra no es en absoluto equitativa. Así, el 2% de las explotaciones agropecuarias controlan el 50% de la tierra en el país, mientras que el 57% de las explotaciones agropecuarias controlan el 3% de la tierra. Para poder extraer conclusiones sólidas es necesario analizar esta situación con mucho mayor detalle a nivel regional, ya que la estructura agraria depende del tipo de clima, relieve, actividad productiva, y organización histórica del territorio.

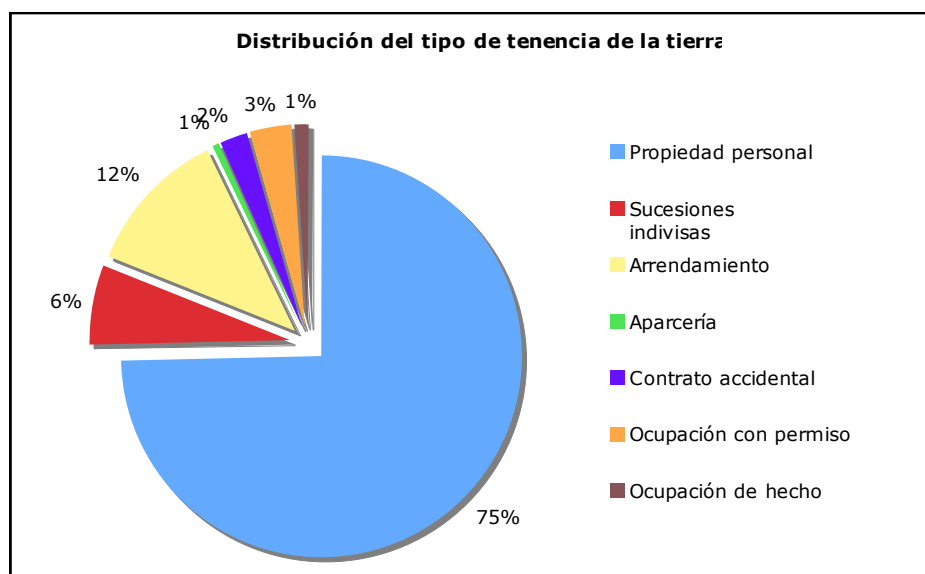
14. Mientras la región pampeana presenta la distribución más equilibrada, la región del noroeste goza de una estructura con fuerte presencia de pequeños agricultores, al igual que la región del NEA y Cuyo, hecho que obviamente está condicionado por las características ambientales y la presencia de sistemas de riego en las regiones extra pampeanas



Fuente: Sili, Marcelo y Soumoulou, Luciana. 2013. Buenos Aires

15. La escala superior de más de 5.000 ha se encuentra prácticamente inalterable, es decir mantiene la misma cantidad de empresas agropecuarias (EAP), y la misma cantidad de superficie. Este proceso de concentración de la tierra no fue homogéneo. Las regiones que más perdieron en los estratos de menos de 500 ha fueron la Región pampeana (54.000 productores menos) y el NEA (11.500 productores menos). La Región que más productores ganó en la categoría de explotaciones de entre 500 y 5000 ha fue Patagonia (1.525 productores más), y las que menos, el NOA y Cuyo, (respecto al CNA 2008, aún no han sido publicados estos datos).

16. Desde el punto de vista de la tenencia de la tierra en Argentina, la mayor proporción de tipos de tenencia corresponde a la propiedad individual o personal con el 75% del total. El arrendamiento es muy significativo con el 12% de la superficie; en tercer lugar, las sucesiones indivisas, constituyen asimismo un porcentaje importante. Las aparcerías, los contratos accidentales, las ocupaciones con permiso y las ocupaciones de hecho suman en conjunto un 7% de la superficie.



Fuente: La problemática de la tierra en argentina, Conflictos y dinámicas de uso, tenencia y concentración" realizado por Sili, Marcelo y Soumoulou, Luciana. 2013. Buenos Aires

17. Un elemento que es necesario señalar es que existe en Argentina una alta proporción de tierras y de productores con situaciones muy precarias e informales en la tenencia de la misma. Según los datos provisorios del Censo 2008, en un total de 173 millones de ha, el 12% padece situaciones precarias de tenencia, si consideramos como precarias las sucesiones indivisas, los contratos accidentales o la ocupación con permiso y de hecho. Por su parte, las cifras globales de tenencia irregular (22 millones de ha) constituyen un problema muy serio teniendo en cuenta que aproximadamente el 85% de esas situaciones de tenencias irregulares afecta a pequeños agricultores que no tienen posibilidad de alcanzar la titularidad de las tierras que trabajan, en muchos casos después de décadas de ocupación por varias generaciones familiares.

18. Irregularidades de dominio de la Tierra en Argentina. Según el "Relevamiento y Sistematización de Problemas de Tierra de los Agricultores Familiares en la Argentina"²⁹, a distribución por regiones geográficas de las situaciones problema muestra que el NOA concentra la mayor cantidad de casos (28,2%) y le siguen en importancia, Patagonia (21,1%), NEA (19,8%), Centro (19,1%) y Cuyo (11,7%).

19. Si se atiende al tiempo de vigencia de los problemas identificados, se observa que el 33,5% tienen 20 años o más de antigüedad, el 43,1% entre 1 y 9 años, el 20,9% entre 10 y 19 años y 2,4% menos de un año. Esto podría atribuirse al impacto sobre la estructura agraria y los productores familiares de los cambios en el uso productivo de la tierra y la expansión de la frontera agropecuaria.

20. Si atendemos a la condición jurídica de los productores familiares involucrados en situaciones problemáticas, se observa que la distribución porcentual es la siguiente:

Poseedores	87,6%
Propietarios	8,5%
Tenedores	4%

21. El 77,6% de los poseedores tienen más de 20 años de posesión, es decir que cumplen con el lapso de tiempo establecido por la usucapión, (ley de prescripción veintefal: 20 años de ocupación efectiva, ininterrumpida, pacífica y con ánimo de dueño) para pedir al Estado el reconocimiento de sus derechos posesorios. En tanto un 87% afirma la existencia de límites claros de la posesión y, de ellos, el 60,9% no cuenta con mensuras de las tierras que poseen.

22. Respecto a la condición de dominio los problemas relevados incluyen:

- En tierras privadas, 49%,
- En tierras fiscales (provinciales, municipales y nacionales, en ese orden de importancia), 34%;
- En tierras mixtas privadas y fiscales, 17%.

23. Respecto de las razones que originan las situaciones problema de tierra entre los productores familiares, se identifican para todo el país las siguientes:

Títulos Incompletos e inexistencia de títulos	18,25%
Usurpación de tierras campesinas e indígenas	8,95%
Despojo	8,15%
Pedido de Reconocimiento de territorio indígena	7,89%
Falta de tierra	6,57%
Tierras Fiscales	6,39%
Falta de información y fraudes	12,21%
Expansión de la Frontera agropecuaria	4,14%
Otros	34,05%

24. **Marco normativo en el país.** Argentina tiene un marco normativo piramidal donde destacan las siguientes cláusulas más específicamente relacionadas con acceso a Tierras, Territorios y Recursos.

²⁹ Relevamiento y Sistematización de Problemas de Tierra de los Agricultores Familiares en la Argentina, Serie Estudios e Investigaciones N° 32, Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios PROINDER, Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar y Subsecretaría de Agricultura Familiar, Buenos Aires, 2013.

(i) Derechos y Garantías personales Constitucionales abarcativo a cualquier ciudadano argentino sin distinción de ningún tipo. Son parte fundamental a tener en cuenta porque son la cúspide de la pirámide constitucional y ninguno de estos derechos y garantías puede ser violado en la resolución de conflicto alguno por la propiedad de la tierra:

- 1.- Derecho a la Vida
- 2.- Derecho a la igualdad
- 3.- Derecho a la participación
- 4.- Derecho a la propiedad
- 5.- Derecho a la libertad de expresión
- 6.- Principios de solidaridad, equidad y justicia.

(ii) Derechos Constitucionales de atribuciones del Congreso (de la Reforma constitucional de 1994)

- Inserción de la cláusula ambiental (Art 41 de la CN)
- Propiedad comunitaria Indígena (art 75 inc. 17)
- Propiedad privada con garantía constitucional
- Tratados Internacionales: tienen jerarquía constitucional (inc. 22 del art 75)
- Convención Americana de Derechos Humanos llama Pacto de San José de Costa Rica
- Declaraciones y tratados internacionales sobre Derechos Humanos con jerarquía constitucional. Pactos de la Convención de los Derechos Humanos (ART 72, inc. 22)
- ART 21 Derecho a la propiedad Privada
- Convenio 169 de la OIT
- Pacto de San José de Costa Rica
- Art 124 que da a las Provincias la autonomía de los Recursos Naturales. Este último artículo es muy importante porque le da a las provincias el poder de decisión total sobre las tierras y sus recursos naturales con poco o nulo control del Estado nacional sobre las decisiones que se toman en cada uno de los 24 distritos provinciales.

(iii) Código Civil (del año 1865) Existen distintas maneras de ocupar las tierras en nuestro país. Algunos son propietarios, otros poseedores y también existen tenedores.

- El propietario: es aquel que tiene escritura sobre el inmueble (las tierras), independientemente del uso que les dé a las mismas, y el derecho de propiedad es el mejor derecho que se puede tener sobre una cosa, pero no es el único.
- El poseedor: es aquel que no tiene escritura sobre el inmueble (las tierras) que ocupa, pero se comporta como si fuera el único y real propietario de ellas. También se encuentra protegido por las leyes argentinas.
- El tenedor: es aquel que ocupa el inmueble, pero reconociendo que otra persona es la propietaria de dichas tierras, son los casos de contrato de arrendamientos, de pastaje o firmaron algún tipo de contrato de comodato.

25. En la Argentina la propiedad perfecta se compone de dos partes indivisibles: el título y la posesión. Si una de estas dos condiciones falta, se resuelve por la negociación entre los privados en conflictos o por un juicio de Prescripción veinteñal que beneficia al poseedor con la entrega del título o mediante un juicio de reivindicación que beneficia al titular con la posesión. (FUNDAPAZ. Derechos Posesorios. Prescripción veinteñal. 2008)

(iv)- Constituciones Provinciales. Cada provincia tiene su propia Constitución provincial donde el tema acceso a tierras y territorios, reconocimientos a pueblos indígenas, campesinos depende de cada una. Algunos ejemplos de provincias donde se desarrollara el proyecto son:

26. La Constitución de la Provincia de Salta reconoce en su Artículo 15 a los pueblos indígenas a la tierra y territorios, a la preexistencia étnica al Estado, a la educación bilingüe e intercultural.

27. La Reforma Constitucional de la Provincia del Chaco reconoce la preexistencia étnica de los pueblos indígenas, su identidad étnica y cultural, su personería jurídica, la propiedad comunitaria, la educación bilingüe e intercultural

28. La Reforma Constitucional de la Provincia de Formosa en su Art 79 que también reconoce su identidad cultural en los pueblos indígenas siempre que con ello no se violen otros derechos constitucionales, asegura el respeto y desarrollo social, cultural y económico de sus pueblos, la utilización racional de sus bosques con consentimiento de ellos, etc.

(v) Leyes Nacionales y Leyes provinciales Nuevamente aquí hay toda una variedad de normas dependiendo de la jurisdicción que se hable. Muchas provincias deben adherir a leyes nacionales, tratados, etc. y depende de la voluntad política de hacerlo.

(vi) Acceso a la tierra de mujeres y jóvenes En el caso de la Argentina existe el “bien ganancial”. Eso implica que si la mujer y el hombre tienen un casamiento legal la adquisición de un título desde que existe el vínculo formal de la propiedad es ganancial y la propiedad del 50% para cada uno (esto para cualquier bien material que se adquiera, mejor, etc.). Esto incluso aunque la Escritura traslativa de dominio este a nombre de uno solo de los cónyuges (ya sea a nombre del hombre o de la mujer).

29. Sin embargo en la población campesina muchas veces las familias no están formalizadas bajo un casamiento legal y en este caso, si se debe tener mucha atención y definir criterios claros para asegurar la titularidad a ambos integrantes de la familia. Actualmente se está debatiendo en el país la equiparación de derechos a aquellas familias convivientes a las casadas legalmente siempre y cuando el vínculo esté probado, por ejemplo luego de algunos años, con hijos de por medio, etc.

30. En caso de las comunidades indígenas, al ser títulos comunitarios este problema no existe ya que la propiedad es de la comunidad y no a títulos personales ni familiares.

31. El principal problema se da con los jóvenes cuando van heredando las tierras de sus padres. En este caso muchas veces las familias campesinas ingresan en un proceso de división de la tierra que hace peligrar la sustentabilidad de la vida en el campo y del sistema de producción familiar. No hay aún para esto una solución clara.

C. Procedimientos para avanzar en el tema a ser tenidos en cuenta por el Programa

32. Las vías procedimentales son variadas y dependen mucho de las condiciones políticas de los gobiernos provinciales, la fortaleza organizativa local, la capacidad propositiva de las organizaciones, del manejo técnico de información relevante entre otros. Además, cada provincia tiene su propia legislación específica dándole un marco de fuerte heterogeneidad a los procedimientos.

33. El programa atenderá con asesoramiento jurídico a aquellos casos que se puedan resolver en el marco del mismo centrado básicamente en procesos de vía administrativa o negociación entre privados sin entrar en conflictos judicializados por estar fuera de alcance su resolución. Las distintas situaciones y vías procedimentales son las siguientes:

Vía Administrativa. Directamente por pedido al Estado para que actúe en función de los derechos constitucionales y de tratados internacionales (fundamentalmente en entrega de tierras fiscales). Lo que se solicita es a todas las dependencias provinciales y nacionales con alguna participación en el tema es la efectivización del Derecho en base a la prueba recolectada y presentada. Es un trámite que puede durar unos 2 años hasta que se tome la decisión política. Sin embargo pueden existir instrumentos intermedios que permitan a las organizaciones ingresar en inversiones concretas con mayor seguridad jurídica (por ejemplo un decreto de pre adjudicación). El programa podría intervenir en algunos de estos casos.

Vía Judicial. Acá se debe iniciar el trámite en la Justicia de cada provincia hasta llegar a la Corte provincial. Posteriormente se puede pasar a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, y si hace falta a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y La Corte Interamericana de Derechos Humanos. También ingresan aquí los conflictos entre privados por la discusión de titularidad registral y ocupación veintañal u ocupación tradicional. El proyecto no intervendrá en estos casos.

Negociación entre Privados. Se trata de un procedimiento que se utiliza más para familias campesinas, consistiendo en negociar entre las familias que tienen derechos “posesorios” con el que tiene derechos por “título”. Han existido numerosos casos exitosos de esta instancia. El acuerdo alcanzado se ejecuta a nivel de Inmuebles, división de catastros y titularización, todo como trámite entre privados. El programa podría facilitar asesoramiento para desarrollar y solucionar estos casos.

Acciones secuenciales a Desarrollar desde el Programa

Con las organizaciones identificadas para implementar planes de negocios, el programa promoverá la resolución de los problemas de tierras existentes con la siguiente secuencia de acciones:

- (i) Capacitación a la organización sobre derechos a la tierra y los territorios. Marco jurídico
- (ii) Identificación del caso y recopilación de información para su análisis jurídico
- (iii) Geo Referenciación de casa, puestos, comunidad, instalaciones, áreas de uso, catastros
- (iv) Diagnóstico jurídico, estudio de títulos.
- (v) Preparación de la estrategia administrativa y legal.
- (vi) Presentación del caso donde corresponda y seguimiento

34. Esta secuencia de trabajo que debe ser planificada con las organizaciones se desarrolla con asesoramiento legal. Parte como primer paso de capacitaciones que permitan a las familias conocer y comprender su derecho propio, el de sus vecinos y de su comunidad toda. Una vez identificado claramente el caso se necesita recopilar información concreta para poder analizar los pasos de solución posible. La geo referenciación en un proceso de mapeo participativo es central para que todos comprendan la dimensión del problema y se ajusten soluciones concretas. Con toda esta información, el asesoramiento legal realiza un estudio de títulos y diagnostica la situación jurídica que puesto a disposición de la organización y las familias permitan diseñar un plan de asistencia técnico jurídica concreto. La planificación en el uso de los recursos complementa toda esta acción y es lo que permite proyectarse a la organización productivamente y comercialmente definiendo un objetivo en función de su potencial concreto. (FUNDAPAZ. Derechos Indígenas. 2009)

Cartografía participativa. Sistemas de Información geográficos

35. Esta herramienta es fundamental para resolver situaciones de conflicto a nivel de territorios y planificar el uso de los recursos como una herramienta potente de desarrollo territorial. Permite tener una visualización clara y contundente de la ubicación espacial del territorio, sus recursos, su infraestructura, sus conflictos de superposición o los potenciales. Ingresa mucha información a la organización que le permite tener un panorama más claro de la situación y permite un fortalecimiento organizativo muy importante al ser la misma organización la que desarrolla con el apoyo de un técnico el proceso de mapeo, análisis e interpretación de la información.

36. El mapeo participativo tiene diferentes capas informativas (infraestructura, productiva, social) que serán tomadas en la misma recolección de datos del tema tierra y analizadas en su conjunto. Además es una herramienta que se va construyendo con el tiempo, es decir su diseño final se va ajustando a la necesidad de nuevas capas de información que se pueden ir agregando, y desde este punto de vista es permanentemente mejorable en las capas ya introducidas y más completa a medida que se suman nuevas capas.

37. Para el caso concreto del Programa, las capas inicialmente pensadas a relevar son:

Tierra y Organizaciones

- Mapeo de titulares registrales individuales
- Mapeo de titulares comunitarios
- Mapeo de Organizaciones

Producción y comercialización

- Mapeo de áreas de uso agrícola y pastaje
- Mapeo de fuentes de agua
- Mapeo de caminos
- Mapeo de centros de acopio

38. Esta información permitirá a la organización entrar en una dinámica de planificación y proyección que más allá de analizar y resolver situaciones de dominio también le permitirá planificar su producción y pensar como desarrollar de la mejor manera su potencial productivo en la cadena que quiera participar. El siguiente cuadro muestra una síntesis de actividades costos y productos esperados.

Cuadro 2: Estimación de actividades, costos y productos por Plan de Negocio

Actividad	Meses	USD/mes	costo total USD
Realización de Encuesta dominial	1,00	1.000	1.000
Mapeo de unidades productivas y áreas de uso	2,00	1.500	3.000
Contraste con catastro y superposiciones	0,50	1.000	500
Estudio de título	0,70	1.500	1.050
Asesoramiento legal	1,00	1.500	1.500
Asistencia técnica de seguimiento (no continuo)	5,00	300	1.500
			8.550
Costo total identificando 30 casos			256.500

Productos Esperados

Sistematización de Encuesta dominial
Mapa de situación de tierra. Diagnóstico
Mapeo de áreas de uso
Informe de estudio de título
Informe de presentación judicial – administrativo

39. El equipamiento para desarrollar la Cartografía Participativa a nivel de organizaciones no necesita un nivel de inversión grande: una computadora, un programa, dos GPS y capacidad humana en cada centro de recolección de datos.

40. Se prevé para un inicio que el desarrollo de 10 Centros de Datos en las Organizaciones bien distribuidas territorialmente daría amplia cobertura a esta necesidad concreta. Es decir que se prevé algún esquema de servicios a otras organizaciones de este instrumento. Consideramos que organizaciones cercanas deberían compartir la información y el Centro de Datos ya que eso a su vez potencia lazos de articulación y mejora la situación global de todos en el ingreso a cadenas comerciales. Se asumió que en promedio se establecerá un Centro de datos cada 3 organizaciones cercanas.

41. La recolección de datos se hace a nivel local en las áreas definidas por las cadenas de valor con acompañamiento técnico y dirigentes locales que finalmente se apropien del sistema y del uso de la información recolectada. Esto permite la participación de los jóvenes que tienen mayor afinidad a este tipo de tecnología siendo muy motivante como desarrollo personal para ellos. Es además una fuente de monitoreo importante para el proyecto y evaluar su evolución a lo largo del tiempo. El siguiente cuadro muestra las inversiones estimadas por Centro de Mapeo.

Cuadro 3: Costos estimados por Centro de Mapeo

Actividad por organización seleccionada	Unitario	cantidad	Costo (ARS)
GPS	2	600	1.200
Computadora	1	1.500	1.500
Diseño de programa	1	1.500	1.500
Capacitación operarios	3	500	1.500
Impresora	1	500	500
Asistencia Técnica (costeado en mapeo participativo)			0
Total SIG por Organización			6.200
Total de Unidades de Mapeo	10	6.200	62.000

Productos

SIG instalado en las zonas (1 cada 3 organizaciones vecinas)
Capacidad de procesamientos y recolección de datos

VI.- Beneficios esperados y efectos

42. Uno de los fundamentos para trabajar estos temas de dominio y mapeos participativos es incorporar mayor superficie a la producción y mejorar la productividad al poder realizar inversiones concretas en los predios comunitarios e individuales.

43. En el caso de las producciones agrícolas andinas, las superficies son muchas veces reducidas, de 0,5 ha e incluso menos. Por lo tanto, la incorporación de nuevas superficies siempre serán reducidas pero de alto impacto en los niveles de ingresos familiares porque porcentualmente el aumento puede ser significativo.

44. El Programa prevé trabajar en la resolución de conflictos de dominio con una porción del total de organizaciones involucradas en los planes de negocio. Fundamentalmente serán organizaciones de los valles de altura y la Puna que es donde se prevén por sus características donde estarán concentrados los problemas dominiales. Considerando que en esa región entre organizaciones y comunidades tendremos unas 119 organizaciones en igual número de PNs, y que de ese total aproximadamente un 25% tendrán casos donde el programa podrá actuar para solucionarlo, se prevé un trabajo con 30 organizaciones. Como meta se ha propuesto incrementar en 300 ha la superficie de tierras destinadas a las cadenas seleccionadas de esa región, como consecuencia de su regularización. El aumento de área sumado a un aumento de productividad general producto del proceso de capacitación, asistencia técnica e inversión tendrá un fuerte impacto a nivel organizativo y familiar mejorando el ingreso, fortaleciendo la fase productiva de toda la organización y mejorando sus posibilidades de ingreso a cadenas comerciales en mejor posición.

45. En camélidos, áreas también incluidas en los mapeos participativos podemos decir que los parámetros técnicos producto de una correcta planificación de los recursos naturales pueden producir un aumento de productividad no menor al 25%. El Programa prevé realizar un proceso de mapeo de recursos y planificación sobre 100.000 ha reordenando rodeos, áreas de pastaje, infraestructuras de agua, instalación de corrales y alambrados (en algunos casos eléctricos) que producirán el aumento de productividad mencionado.

46. Por último, uno de los efectos más fuertes de esta iniciativa estará dado por el fortalecimiento de la organización. La capacidad de análisis de información, las posibilidades de realizar planificaciones en el uso de los recursos, avanzar en un ordenamiento del territorio, poder formular propuestas de mediano plazo en inversiones, crecimientos de áreas de cultivo, manejo de la carga animal y administración de la competencia por el forraje, entre otras fortalecerá los cimientos organizativos sobre los cuales podrán realizarse muchas de las otras actividades planteadas. Para esto es fundamental mantener metodológicamente una participación activa de socios de las organizaciones, transparencia en la gestión y rendición permanente de cuentas a todos los miembros participantes.

Apéndice 10: Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución

A. Marco institucional

1. El esquema de implementación se beneficia de importantes avances en el plano institucional de gestión del sector agropecuario y el desarrollo rural que han ocurrido en los últimos años en Argentina. En 2009, fue creado el nuevo Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) y dentro de ella la Secretaría de Desarrollo Rural y, posteriormente, la Unidad para el Cambio Rural (UCAR), lo cual se constituyó en un marco institucional solvente para la formulación de estrategias públicas y la ejecución de programas de desarrollo rural. En el caso de los programas del FIDA, esto se manifestó en una aceleración de la ejecución y de los desembolsos de los préstamos, en la reorientación de las operaciones bajo el concepto de programa país.

B. Agencias ejecutoras

2. **Unidad de Cambio Rural (UCAR).** El MAGyP será el organismo responsable de la ejecución del Programa, través de la UCAR. La UCAR tiene por misión la coordinación de los programas y proyectos cofinanciados total o parcialmente con recursos externos ejecutados en la jurisdicción del MAGyP. Los objetivos de estos programas y proyectos cubren diferentes perfiles de la inversión pública para el desarrollo, desde la infraestructura y servicios necesarios para la producción a la mejora de las condiciones de vida de los pobladores rurales, pasando por el fortalecimiento de las instituciones rurales públicas o privadas y el incremento de la competitividad sectorial agropecuaria. Desde su creación, la UCAR se ha transformado en un actor institucional clave para asegurar una implementación más eficaz y eficiente de los programas y para mejorar la articulación de los instrumentos de intervención del Ministerio y asegurar su coherencia con los lineamientos de la política agropecuaria, bajo el objetivo de desarrollo con igualdad de oportunidades. A través de la UCAR, el Gobierno de la Nación canaliza grandes volúmenes de recursos de inversión hacia el sector agropecuario, en base a prioridades y objetivos consensuados con las provincias que se benefician de esas inversiones. En tal sentido, la UCAR trasciende el rol meramente administrativo que caracteriza en general a las unidades de coordinación de proyectos, siendo un actor crítico en la coordinación de diferentes instrumentos de la política para la inversión pública y el diálogo con las provincias en materia de estrategias e inversiones agroalimentarias. En tal sentido, se ha constituido últimamente en un instrumento eficiente para la promoción de los diálogos acerca del Plan Estratégico Agroalimentario (PEA) que espera constituirse en los próximos meses en el documento que guíara las prioridades del sector agropecuario.

3. Desde su creación, la UCAR ha venido desarrollando sus capacidades, incorporando nuevas áreas que fortalecieron su capacidad para tratar temas relevantes para los programas del FIDA. En el momento de su creación, la mayor parte del personal técnico pertenecía al PROSAP, por lo cual los sistemas administrativo y de seguimiento y evaluación de la UCAR estuvieron fuertemente influidos por las prácticas de ese programa. Con el correr del tiempo, se fueron incorporando nuevas áreas y profesionales técnicos en temas como género, jóvenes, poblaciones originarias y organizaciones y, al mismo tiempo, se fueron adaptando los sistemas administrativos y de seguimiento y evaluación para considerar a las características de los programas financiados por el FIDA.

4. Al interior de la UCAR, la implementación del Programa estará a cargo del Área de Gestión de Programas y Proyectos, en la Unidad de Desarrollo Productivo, en donde se encuentran ubicados institucionalmente los otros programas del FIDA. Esta área tiene, entre otras, la función de coordinar y articular las acciones estratégicas de los responsables técnicos de los programas y proyectos, apoyarlos en sus tareas de planificación, intervenir en la formulación de reglamentos operativos, coordinar las áreas y actividades de los programas y proyectos de la UCAR que puedan ser complementarios. Esta Unidad se apoyará en la capacidad instalada de la UCAR en diferentes temas, entre ellas en las cuestiones de gestión administrativa, financiera y adquisiciones, programación y presupuesto, seguimiento y evaluación, lo que implica realizar consultas con las diferentes Áreas dependiendo de la cuestión que se trate. Al interior del Área de Gestión de Programas y Proyectos, se mantendrá una fuerte vinculación con la Unidad de Competitividad y Aportes No Reembolsables, la cual tiene entre otras funciones el diseño de estrategias e

instrumentos de competitividad a desarrollar en los territorios, y trata temas de relevancia fundamental en el enfoque del Programa, como son la competitividad, la comercialización y mercados, y las finanzas rurales. Esta Área es responsable por las iniciativas de desarrollo de *clústeres*, por lo que tendrá una participación importante en la implementación de las actividades previstas en el componente 1. Asimismo, otras áreas y unidades específicas cumplirán un papel importante, como la Unidad Ambiental y Social, y las Áreas de Control de Gestión, de Gestión Estratégica, de Desarrollo Institucional, de Administración, Finanzas y Contabilidad y de Adquisiciones. Para la ejecución del Programa, se prevé un Coordinador y cuatro técnicos en estrecha vinculación operativa con las otras reparticiones de la UCAR.

5. **Las Provincias participantes.** Las provincias participantes constituyen el otro actor clave en el marco institucional que se ha dado el programa. Las provincias presentan un panorama muy heterogéneo en cuanto a la prioridad que asignan al tema del desarrollo rural y la agricultura familiar, así como a los arreglos institucionales existentes en las estructuras gubernamentales para atender las demandas relacionadas con el desarrollo rural y la agricultura familiar. Con la excepción de Formosa, todas ellas se encuentran implementando otros programas en ejecución del FIDA (PRODEAR y PRODERI), por lo que tienen –en mayor o menor medida– experiencia de ejecución de programas del FIDA. En algunas provincias, se han desarrollado ámbitos institucionales específicos para el desarrollo rural y la agricultura familiar.

6. **Organizaciones productivas.** Las organizaciones de los beneficiarios desempeñarán un papel fundamental en el Programa, ya que serán los actores claves en la formulación y ejecución de los Planes de Negocios, que constituyen el principal instrumento del Programa para apoyar a los beneficiarios y promover su vinculación a mercados y cadenas de valor

C. Organización para la ejecución

7. La ejecución de actividades del Programa se realizará bajo dos grandes modalidades: por medio de convenios de ejecución con los gobiernos provinciales en cuyos territorios se ejecutará el Programa y en forma directa por parte de la UCAR. La primera de las modalidades implicará la constitución de UEPs, la que estará ubicada en los organismos provinciales encargados de las acciones sobre el desarrollo rural y la Agricultura Familiar. En las provincias en las que se esté implementando el PRODERI, se prevé que la UEP del nuevo Programa se integre con la del PRODERI, de manera de promover una mayor eficiencia en el trabajo y facilitar la coordinación entre ambos programas, incluso en la complementación de instrumentos de ambos para el apoyo a los beneficiarios.

8. La UCAR será responsable directa por la ejecución de las actividades del componente 1, que están orientadas al fortalecimiento de las cadenas de valor priorizadas por el Programa, con excepción de las antes mencionadas. Esto incluye, entre otras, actividades para promover el desarrollo de mercados de productos, de recursos humanos calificados, de tecnologías apropiadas a los productores familiares y de mercados de servicios financieros adecuados a las necesidades y características de las cadenas de valor priorizadas y de los agricultores familiares. Asimismo, en su carácter de responsable del Programa, la UCAR estará a cargo de la administración general del mismo, su difusión entre las provincias y entre actores del sector privado empresarial, la tramitación de convenios de ejecución con las provincias, el apoyo al fortalecimiento de las UEPs, y las acciones de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Finalmente, la UCAR podrá ejecutar actividades de los componentes 2 y 3 que están previstas para ser implementadas por medio de las UEPs, en casos de provincias en los que los gobiernos provinciales no estén interesados o en condiciones de asumir esas funciones.

9. La estrategia operativa de la ejecución de acciones del componente 1 implicará promover el desarrollo de *clústeres* en territorios específicos en los que se concentra la producción de las cadenas productivas con las que trabajará el programa. En cada clúster, se formará un Foro de *Clúster* que constituirá un espacio de diálogo entre los diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales relevantes en el desarrollo de la cadena productiva. Esto incluye también a productores, comercializadores e industriales. La composición y funcionamiento del Foro deberá asegurar que sean priorizados los intereses de los agricultores familiares. Los Foros servirán para identificar limitaciones y establecer prioridades para el desarrollo de las cadenas productivas respectivas, lo que servirá como orientación fundamental para las acciones del componente 1. Así,

para ser apoyadas por el programa, iniciativas para promover el desarrollo de mercados de productos, de recursos humanos, tecnologías, y otras incluidas en el componente 1, serán aprobadas previamente en el ámbito del Foro de *Clúster*. Las actividades concretas serán contratadas por la UCAR. En los casos en los que sean creados clústeres, por ejemplo porque la cadena productiva se encuentra más desarrollada,

10. Las actividades directas con los beneficiarios serán realizadas bajo la modalidad de ejecución provincial, en todas aquellas provincias en lo que esto sea posible (por ej., que estén interesadas en participar del Programa). Esto abarcará las acciones previstas en los componentes 2 y 3, incluyendo principalmente: difusión del Programa entre los potenciales beneficiarios (organizaciones y familias), sobre la base de la estrategia de difusión elaborada por la UCAR; identificación de organizaciones con las que trabajará el Programa; implementación de Diagnósticos Participativos; la formulación y ejecución de Planes de Negocios. La difusión del Programa, la identificación de organizaciones y la implementación de DRPs serán realizadas por los equipos técnicos de las UEPs, mientras que la formulación de Planes de Negocios, la implementación de acciones previas de fortalecimiento organizativo en las organizaciones que lo necesiten, la asistencia técnica y capacitación a ser implementada como parte de la ejecución de los PNs, serán realizadas por medio de la contratación de entidades (ONGs, empresas consultoras) o técnicos individuales con antecedentes en esas tareas.

11. Las tareas de identificación de organizaciones, elaboración de DRPs, y definición de acciones de fortalecimiento para las organizaciones que lo precisen, serán realizadas por las UEPs directamente, por medio de sus equipos técnicos. Para realizar las acciones de fortalecimiento en las organizaciones que lo necesiten, formular PNs, identificar los casos en que sea viable promover alianzas comerciales o estratégicas y realizar contactos con actores del sector empresarial, serán contratados por las UEPs servicios técnicos de apoyo empresarial.

12. En todos los casos, las organizaciones de los beneficiarios serán las responsables por la gestión de los fondos previstos para financiar los Planes de Negocios (PNs). Estos PNs incluirán inversiones, asistencia técnica y capacitación, tanto para las organizaciones como para los productores individuales. Los Topes de financiamiento por PN y por familia, y los aportes mínimos de los beneficiarios, serán detallados en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). Un sumario se presenta en el Cuadro 1. Los fondos para financiar a los PNs serán transferidos a las organizaciones de los beneficiarios, las que realizarán las adquisiciones y contrataciones previstas. Las UEPs se encargarán de proporcionar apoyo para que las organizaciones puedan hacer una buena gestión de estos fondos y realizar las rendiciones de cuentas en tiempo y forma, y la UCAR y las UEPs establecerán mecanismos de control adecuados para el uso y destino de los recursos.

Cuadro 1: Topes de financiamiento por PN y por familia

Tipo de financiamiento	Tope por PN	Tope por familia	Aporte mínimo de los beneficiarios
Inversiones productivas	USD 250.000	USD 11.000	10%
1. Activos colectivos		USD 6.000	10%
2. Intraprediales (si corresponde)		USD 3.000	10%
3. Recursos de garantía y Fondos rotatorios (si corresponde)		USD 2.000	Apalancamiento de 1,4 para Recursos de garantía; 10% para Fondos rotatorios
4. Capital de Riesgo para Asociaciones Estratégicas		USD 5.000	0%
Inversiones ambientales	USD 30.000	Sin tope	0%
Asistencia Técnica	USD 50.000	Sin tope	0%
Total	USD 330.000	Sin tope	-

13. La asistencia técnica a los PNs será proporcionada bajo diferentes modalidades, de acuerdo a las características de la organización, del PN y del contexto en el que se desarrollan. En todos los casos, el mecanismo utilizado tendrá como objetivo no solamente cubrir las necesidades del PN, sino la búsqueda de sostenibilidad en el acceso a la asistencia técnica una vez finalizado el apoyo del programa. En algunos PNs, la asistencia técnica podrá ser proporcionada por actores del sector empresarial que formen parte de la alianza productiva/comercial que se establezca, con la visión de que ese tipo de relación comercial y de acceso de la organización a asistencia técnica tengan continuidad luego de finalizada la ejecución del PN. En otros PNs, la asistencia técnica será contratada directamente por las OPs. Este será el caso particularmente de aquellas OPs que por las características de su actividad productiva y comercial y de su PN (por ej. integración vertical o asociación con otras OPs) tengan perspectivas de generar un volumen de negocios y excedentes que les permita continuar accediendo a asistencia técnica por sus propios medios. En otros PNs, podrá establecerse acuerdos específicos con instituciones gubernamentales, tales como la Secretaría de Agricultura Familiar o el INTA, que ya estén proporcionando asistencia técnica a las OPs involucradas en esos PNs, o que estén actuando en la zona y tengan condiciones de prestar un servicio acorde a las necesidades del PN. En ese caso, el programa podrá cubrir los costos de viáticos, combustible y actividades técnicas (por ejemplo, ensayos en tierras de los productores) previstas en los PNs, pero no salarios de los técnicos.

14. El Programa prevé un papel importante para el sector privado empresarial. En efecto, el Programa prevé vincular a los pequeños productores con los mercados por medio de la búsqueda de contactos comerciales concretos y la negociación de alianzas entre las organizaciones de los productores y empresas comerciales, en todos los casos en que haya sido la estrategia seleccionada por la organización e identificada como más viable. En estos casos, se prevé que el PN elaborado sea presentado por la organización e incluya compromisos concretos de parte del actor empresarial, en particular de compra de producto y aportes al PN, tales como la provisión de capacitación, asistencia técnica, insumos u otras contribuciones. Adicionalmente, el Programa prevé promover asociaciones estratégicas entre productores familiares organizados y actores empresariales privados, contribuyendo con recursos para cofinanciar la participación de los primeros en ese tipo de sociedades mixtas.

15. El Programa prevé generar amplias oportunidades de participación de los beneficiarios. Esta participación ocurrirá a diferentes niveles: en la planificación, en la gestión de los recursos y en el seguimiento y evaluación del Programa.

16. En la planificación, la participación tendrá lugar de varias formas. En el caso de las actividades del componente 1, el Foro a nivel de los *clústeres* será un espacio participativo fundamental para identificar necesidades específicas y ayudar a definir prioridades. Para identificar estas prioridades, serán muy importantes las acciones de diagnóstico y de elaboración del Plan de Mejora Competitiva (PMC) que forma parte de la metodología aplicada por la UCAR, y que son realizados en la primera fase de trabajo en cada *clúster*. Los Planes de Negocios, que serán el instrumento operativo fundamental de canalización de los recursos del Programa a los beneficiarios, serán formulados por las propias organizaciones de los beneficiarios, con la asistencia de los servicios técnicos contratados para ayudarlos en esa tarea. Los PNs formulados serán uno de los insumos fundamentales en el proceso de planificación anual del Programa. Los PNs serán refrendados por el Foro de Clúster, en los casos en los que se encuentren operativos, y serán evaluados técnicamente y aprobados por un Comité de Evaluación que será formado al interior de la UEP. Los DRP, que se preparan previamente al PN, y servirán para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas enfrentadas por la organización, serán también elaborados con metodologías participativas.

17. En la gestión de los recursos, como fue mencionado antes, las organizaciones recibirán del Programa los fondos previstos en su PN y realizarán las compras y contrataciones incluidas en el mismo. Para ello, seleccionarán los proveedores de bienes y los técnicos a ser contratados para que les proporcionen las capacitaciones y asistencia técnica incluidos en el PN, con la sola condición de cumplir con ciertos requisitos definidos por el Programa (por ej. presentación de un número de ofertas de precios para las compras). Las organizaciones podrán realizar cambios de los técnicos contratados, en función de la evaluación que realicen de su desempeño.

18. En el seguimiento y evaluación, las organizaciones realizarán el seguimiento y la evaluación de sus PNs y proporcionarán insumos al sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa. Se prevé que los PNs incluyan capacitaciones a las organizaciones para que fortalezcan sus capacidades en planificación, seguimiento y evaluación.

19. El Programa prevé promover la participación de ámbitos de diálogo sobre políticas dirigidas a cultivos andinos en las que están representadas organizaciones de productores, empresas privadas, instituciones de investigación agropecuaria y de educación superior, y el sector público (provincial y nacional). Se trabajará con ámbitos existentes, como por ejemplo la Mesa de Cultivos Andinos, y en la promoción de la creación de nuevos espacios. La participación de estos ámbitos de diálogo servirán no solamente para difundir el Programa, sino también para discutir problemas e identificar acciones para resolverlos. Se prevé también la posibilidad de que los PNs sean analizados y aprobados por estos ámbitos. Esta opción será analizada con mayor profundidad durante la misión de diseño final.

20. Finalmente, los PNs serán evaluados y aprobados por un Comité de Evaluación que será formado en cada provincia, cuya composición será definida en el Reglamento Operativo, incluyendo la participación de la UEP, representantes de instituciones relevantes para las cadenas priorizadas por el programa, y de las organizaciones de la agricultura familiar, en caso de ser posible. En los casos que existan un Foro de *Clúster*, los PNs serán refrendados por el Foro previamente a su presentación al Comité de Evaluación, lo que se basará principalmente en la coherencia del PN con los objetivos y acciones previstas en el PMC respectivo.

Apéndice 11: Planificación, SyE, aprendizaje y gestión de los conocimientos

A. Contexto

1. **Antecedentes.** El diseño del Sistema de Datos y de Conocimiento (SDC) del Programa se basa en la experiencia de prácticas y metodologías aplicadas en operaciones previas del FIDA en Argentina y en otros países de la región. Las características metodológicas que serán utilizadas demandarán el empleo de un esquema organizativo de tipo matricial al interno de la UCAR, para lograr una gestión eficaz de las etapas comprendidas en el desarrollo e implementación de *clústeres*, según las diferentes cadenas emergentes y dinámicas que se identifiquen como prioritarias. Considerando este esquema, el SDC será una herramienta fundamental para retroalimentar a las diferentes áreas involucradas de la UCAR, y en particular para la toma de decisiones en tiempo y forma de la Coordinación del Programa.

2. Los programas que actualmente se encuentran en ejecución en Argentina (PRODEAR y PRODERI), coinciden en la necesidad de los siguientes aspectos a fin de contar con un SDC eficaz: i) un especialista temático a dedicación exclusiva en cada una de las Unidades de Ejecución Provincial (UEPs) para fines de seguimiento y evaluación; ii) el desarrollo participativo tanto en términos de planificación como en el diseño del esquema de seguimiento, que involucre a las diferentes áreas temáticas de la UCAR, las UEPs y a las organizaciones de productores (OPs), en línea con la estrategia operativa de *clústeres* que se adoptará y iii) la definición oportuna de las estrategias de evaluación y de gestión del conocimiento a aplicarse para asegurar que su implementación sea realizada a lo largo del desempeño del Programa.

3. Actualmente, la UCAR cuenta con un sistema de gestión computarizado en línea. El Sistema Integral e Integrado de Gestión (SIIG) permite generar información sobre el avance físico de los programas, que se complementa con información financiera provista por el sistema UEPEX (Unidad Ejecutora de Préstamos Externos), elaborado por la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON). Todos los programas ejecutados por la UCAR que fueron iniciados después de la implementación del SIIG (como el caso del PRODEAR y el PRODERI) son monitoreados a través de este sistema. La Unidad de Sistemas y Tecnologías de Información (Área de Control de Gestión) está a cargo del mantenimiento del SIIG y de supervisar la elaboración del nuevos módulos (que se realizan a través de servicios externos), mientras que la Unidad de Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos (también del Área de Control de Gestión) efectúa el monitoreo de los programas.

4. **Concepto.** El SDC del Programa utilizará un enfoque de gestión orientado a resultados e impactos. El objetivo del SDC será generar aprendizajes para la implementación del Programa y evidencias sobre los resultados acerca de los cambios en el ingreso y la calidad de vida de los beneficiarios. El SDC se desarrollará de manera participativa e incluirá a todos los actores involucrados, a fin de promover la apropiación de los instrumentos y procedimientos utilizados.

5. El SDC consistirá en 4 subsistemas distintos; planificación, seguimiento, evaluación, y aprendizaje y gestión del conocimiento. Dado que los subsistemas del SDC estarán vinculados y serán interdependientes, su manejo y buen desempeño se basará en una estrecha y continua colaboración de las distintas áreas de la UCAR y las UEPs. El SDC del Programa deberá entonces satisfacer los siguientes objetivos:

- i. Empoderar a los actores involucrados. El enfoque participativo en el desarrollo de actividades del SDC, a nivel de *clústeres*, provincias, OPs y del Programa mismo, permitirá fortalecer las capacidades a través de un mayor conocimiento de la problemática, procesos y estrategias empleadas. De trascendental importancia será la capacidad que posea el sistema de gestión de datos para ofrecer información que provenga tanto del nivel provincial (UEPs) como central (UCAR), para así coadyuvar en la capacidad de todos los actores en la conducción de análisis globales y descentralizados como base de discusión de las estrategias necesarias para llegar a los resultados esperados.
- ii. Eficiencia en la gestión de informaciones y datos. Se propone el diseño de herramientas sencillas, comprensibles y de fácil manejo para el Programa, organizaciones y beneficiarios,

que permitan contar con información precisa y completa además de una continua colaboración a nivel provincial y nacional. La introducción del SIIG como sistema automatizado/informatizado facilitará esta tarea, ya que las informaciones y datos del Programa serán registrados de manera descentralizada, lo que simplificará los procesos de análisis e información.

- iii. Transparencia y diálogo. El SDC se propone abierto, es decir que su uso no será limitado a las UEPs participantes del Programa, sino también con capacidad de proporcionar información y aprendizaje para los diferentes actores involucrados en el mismo, incluidas las OPs. La transparencia y el diálogo serán factores clave para establecer confianza y sinergias entre diferentes actores (públicos, privados, representantes de OPs, etc.) que harán parte de los Foros, a ser conformados en los diferentes *clústeres*.

B. Sistema de Datos y Conocimiento (SDC)

6. **Planificación.** Permitirá asegurar el desempeño eficiente del Programa y la coherencia de sus avances físicos y financieros para el logro de los resultados propuestos. La planificación se basará en los objetivos y las metas (en términos de efectos, productos e impactos) definidas en el Marco Lógico y el documento de diseño del Programa. A nivel **estratégico**, se promoverá la participación de las provincias para identificar las cadenas de valor priorizadas en línea con las estrategias provinciales. Una vez seleccionadas, se formularán los Planes de Mejora Competitiva (PMC) a nivel de cada *clúster*, su ejecución incluirá acciones de carácter sistémico y planes de negocios (PNs) priorizados según su impacto en la mejora competitiva de la cadena.

7. A nivel **operativo**, el Plan Operativo Anual (POA) estará conformado por actividades dirigidas hacia el desarrollo de mercados incluyentes contenidas en el componente 1 y que en su gran mayoría serán responsabilidad de la UCAR, además de los PNs que hayan sido elaborados en forma participativa con las OPs, priorizados y aprobados por los Foros del *clúster* respectivo o las instancias de validación social provinciales (en caso de no existir el *clúster*). De esta forma, la elaboración de los POAs tendrá un carácter ampliamente participativo y mayormente descentralizado en las provincias, que en su conjunto resultará en el POA general del Programa.

8. El POA constituye la principal herramienta de gestión para la planificación operativa, dado que definirá el monto a asignarse a partir de las metas físicas definidas para la UCAR y para cada Provincia, donde las UEPs jugarán un papel importante en la estrategia operativa. La planificación consistirá en la programación de las acciones y actividades a realizar considerando los recursos financieros y humanos a disposición. La elaboración del POA y su implementación será facilitada por las herramientas con las que cuenta la UCAR para el desempeño financiero (UEPEX) y físico (SIIG). Por lo tanto, ambos sistemas deberán ser consistentes uno con el otro para asegurar la coherencia de la información.

9. Cada provincia, a través de las UEPs, deberá participar en la elaboración de su propio POA tomando en cuenta no solo el POA del Programa en su conjunto sino también las metas finales a alcanzar por el mismo. A partir del segundo año, también se considerará la evaluación de los resultados del año anterior, a fin de integrar ajustes en ritmos de ejecución en función de la magnitud de los cambios alcanzados y los proyectados. Además se tendrán presentes las circunstancias concretas de las cadenas de valor con las que se trabaje. El POA del Programa será presentado anualmente para la no objeción del FIDA.

10. En caso necesario, se integrarán ajustes en el Marco Lógico al inicio de la ejecución del Programa para asegurar que los resultados esperados y las metas sean consistentes con el propósito del mismo, así como comprobar la validez de los supuestos y adecuar los métodos de verificación.

11. **Seguimiento.** Considerando las características metodológicas que serán aplicadas para la operación del proyecto, en particular aquellas relacionadas con el desarrollo de los *clústeres*, y la organización de tipo matricial que será empleada por la UCAR para lograr los resultados esperados, el subsistema de seguimiento será una herramienta de gestión y de aprendizaje de mucha relevancia para todas las áreas involucradas de la UCAR. Deberá brindar información oportuna y confiable, tanto a nivel central como provincial, sobre el cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Anual (POA), los logros obtenidos y la utilización de los recursos financieros, con la finalidad de tomar decisiones al nivel tanto de las organizaciones como del Programa (considerando

cadenas de valor, *clústeres*, provincias y UCAR) y posibilitar las correcciones y reorientaciones necesarias durante la marcha del Programa.

12. El subsistema de seguimiento del Programa será consistente con el Marco Lógico. Además, será participativo en cuanto integrará información proporcionada por las organizaciones de productores a través de *Informes trimestrales de situación*. Herramienta diseñada e implementada en las provincias del PRODERI, con cuya información se alimenta una base de datos que permite generar informes de seguimiento destinados tanto a las provincias como a las diferentes áreas de la UCAR que intervienen en el Programa. Complementariamente y con el apoyo de las demás áreas temáticas de la UCAR, se diseñarán otras herramientas y formularios cuantitativos y cualitativos sencillos que permitan recopilar, procesar y analizar la información y en particular alimentar el sistema computarizado.

13. Para llevar a cabo el SyE durante todo el ciclo del Programa, se realizará el diseño y puesta en producción de un nuevo módulo en el SIIG, el que enfatizará tanto en la metodología de operación empleada así como en el desarrollo e implementación de informes e indicadores generados de manera automática por el sistema, accesibles a las diferentes áreas de la UCAR y las UEPs. La carga de datos se realizará a nivel de cada provincia que participe del Programa, de tal manera que tengan la posibilidad de actualizar los avances en términos de actividades implementadas (relativos al POA) y de proporcionar las informaciones de seguimiento de y a las OP. Esto contribuirá a la toma de decisiones tempestiva y coordinada durante la ejecución del mismo.

14. En resumen, el subsistema de seguimiento cumplirá con los siguientes requisitos:

Enfocado en las OPs y los productores

- ✓ La unidad de entrada y de análisis será la OP.
- ✓ El módulo del SIIG se desarrollará tomando en cuenta la información a ser proporcionada por y recogida a nivel de las OPs (principalmente recogida a través de los técnicos).
- ✓ El sistema deberá permitir la entrada de datos relevantes (información productiva, comercial, ficha familiar) a nivel de los miembros de la organización.

Adaptado a los programas FIDA

- ✓ El subsistema deberá reflejar la multidimensionalidad del nuevo Programa, ser de carácter integral y mostrar claramente las actividades realizadas por cada organización que tenga acciones en diferentes componentes, como capacitación organizacional, asistencia técnica, capital de trabajo, e inversiones a nivel de la organización y de los productores.
- ✓ El Programa considerará a las cadenas de valor priorizadas y financiará proyectos específicos para cada una de ellas. El módulo del SIIG incluirá indicadores de seguimiento para cada tipo de proyecto específico de una cadena y contará con un área de seguimiento de las actividades comerciales.

Procesamiento de la Información

- ✓ El sistema permitirá seguir la evolución de los datos recogidos tanto a nivel de organización como de los productores, monitoreará el avance del PN, así como la incorporación de nuevos socios a la organización, la evolución de las ventas, entre otras cosas.
- ✓ Los datos recogidos y cargados en el sistema deberán servir para alimentar directamente los indicadores del Marco Lógico y de seguimiento de los POAs integrados en el SIIG.
- ✓ El sistema contemplará la posibilidad de importar datos en formato Excel para facilitar la carga de datos en el sistema en línea.
- ✓ El sistema deberá contar con un mecanismo de reporte de información simple y fácil de usar.

Indicadores y metas

- ✓ El SIIG deberá proporcionar metas totales y metas anuales por provincia para facilitar el seguimiento a nivel de las UEPs.
- ✓ El sistema recogerá también información de efectos (no solo de productos).
- ✓ El sistema en línea también incluirá los indicadores RIMS definidos en el Marco Lógico.

15. Las UEPs, a través de sus responsables en SyE, apoyarán el desarrollo y la implementación de este sistema de gestión. Además, considerando que la generación de información de calidad y oportuna será clave tanto para el SIIG propuesto en el Programa como para la certificación de los productos elaborados por las organizaciones, las personas encargadas del seguimiento de los PNs

en las UEPs deberán recibir una capacitación específica en seguimiento y evaluación así como en gestión de base de datos.

16. **Diagnóstico de las OPs.** Como parte del esquema de SyE, se llevará a cabo un diagnóstico de las OP participantes en el Programa, con la finalidad de evaluar los efectos de las diferentes actividades en términos de su fortalecimiento. Dicho diagnóstico no sólo constituirá una herramienta de gestión para la UCAR sino también de retroalimentación para las organizaciones beneficiarias. Para tal fin, se trabajará con una herramienta adoptada por la UCAR, que permitirá establecer el grado de las fortalezas de cada una de las OP en cuanto a aspectos organizativos, productivos, comerciales y financieros. De esta forma, tanto las OP como las UEPs tendrán una visión clara de: (i) las necesidades individuales de fortalecimiento institucional de cada OP; y (ii) el avance institucional de las mismas. El diagnóstico será realizado previo a elaboración del PN y aplicado posteriormente a la finalización del mismo, en este caso a fines evaluativos. También podrá aplicarse con la periodicidad que se determine necesaria para lograr los objetivos fijados.

17. **Hoja básica de seguimiento.** Para acelerar y simplificar el proceso de análisis de la información y coadyuvar a la gestión por resultados, el subsistema de SyE contará con el apoyo de una hoja de seguimiento básica que permite comparar objetivos globales y anuales, planificados y alcanzados a nivel de productos, resultados (por componente) e impacto, incluyendo algunas informaciones financieras relevantes para la gestión. En el Anexo 1 se presenta una versión preliminar de dicha herramienta, la que será integrada en el sistema informático de SyE del Programa y podrá ser utilizada tanto a nivel de las UEPs como de la UCAR.

18. **Evaluación.** El Programa deberá contar con una estrategia clara de evaluación a llevar a cabo desde el inicio de la implementación para asegurar que toda la información necesaria sea recogida a lo largo de la ejecución. Esta estrategia deberá permitir evaluar la contribución del programa al logro de los objetivos de resultados e impactos definidos en el Marco Lógico.

19. En tal sentido, el subsistema de evaluación estará estrechamente ligado con el subsistema de seguimiento y en parte se alimentará de la información generada por éste. La estrategia de evaluación se desarrollará alrededor de tres momentos y estudios claves: el estudio de base, la revisión de medio término y el informe final.

20. **Estudio de base.** Su objetivo será describir y analizar la situación inicial de la población objetivo del Programa a partir de indicadores seleccionados de efecto e impacto y relacionados con los resultados esperados por el programa en su Marco Lógico. Servirá como base referencial de comparación para futuras evaluaciones. Para tal efecto, se relevará la información aplicando una *Ficha Familiar* a los integrantes de las OPs que hagan parte de los PNs financiados por el Programa, con un mínimo de 20 familias por organización. Los datos e información relevados hasta el tercer año del Programa permitirán construir los valores iniciales de los indicadores. Las preguntas de la *Ficha Familiar* integrarán la encuesta de impacto RIMS del FIDA y otras preguntas que el Programa considere relevantes. La UCAR se encargará de la realización del informe del Estudio de Base antes del final de año 3 del Programa, aplicando un contenido mínimo de los aspectos a considerarse en el informe que cuente con la satisfacción del FIDA.

21. Para la evaluación final, que hará parte del Informe de Terminación del Programa, el Estudio de Resultados e Impacto tomará una muestra de la información relevada con la *Ficha Familiar* durante el último año de ejecución del Programa.

22. **Revisión de Medio Término (RMT).** La UCAR y el FIDA programarán la realización de una RMT alrededor del final del tercer año de ejecución (la fecha dependerá del estado de ejecución del Programa y de su duración total). La RMT se realizará una vez que se lleve a cabo un estudio estableciendo los progresos y resultados del Programa, que a su vez presentará los primeros avances en términos de indicadores de efecto. Dicho estudio se realizará con información relevada nivel de cada una de las Provincias participantes. El contenido mínimo de los aspectos a considerarse en el documento será definido conjuntamente por la UCAR y el FIDA. En esta revisión, se analizará también el proceso de implementación y la pertinencia de las estrategias y la metodología de intervención. El informe de RMT servirá para ajustar la orientación del Programa.

23. **Informe de Terminación del Programa (ITP).** Este informe describirá la situación al final de la intervención e incluirá una descripción de la misma, los resultados logrados en relación con las metas establecidas en el Marco Lógico y las lecciones aprendidas. El informe se elaborará en base al

Estudio de Resultados e Impacto descrito en el párrafo 20, entre la fecha de terminación y antes de la fecha de cierre del préstamo. El ITP es responsabilidad del gobierno, por lo cual será elaborado por la UCAR siguiendo las directrices del FIDA.

24. Se realizarán también evaluaciones temáticas a lo largo del período de ejecución del Programa, que servirán para analizar la marcha del mismo y para revisar las actividades. Por su naturaleza, estas evaluaciones serán parte del subsistema de Aprendizaje y de gestión del conocimiento (ver siguiente sección).

25. **Aprendizaje y gestión del conocimiento.** El subsistema de gestión del conocimiento se desempeñará a lo largo de la ejecución y se basará en los resultados de los subsistemas de seguimiento y de evaluación. Las lecciones aprendidas serán los insumos para adaptar la planificación y el seguimiento.

26. El Programa contará además con actividades específicas de aprendizaje y gestión del conocimiento. La promoción de aprendizaje se hará a nivel organizacional, de *clústeres*, Provincial y Nacional, con un enfoque particular a temas relevantes para las cadenas de valor priorizadas por el Programa. Por las características del área de ejecución y de los productos a ser considerados, será crucial intercambiar informaciones y experiencias con iniciativas similares en otros países andinos, especialmente Bolivia y Perú, con la finalidad de promover intercambios de experiencias entre las mismas OPs del Programa.

27. Dado el carácter innovador del Programa y su enfoque en cadenas de valor, se realizarán estudios temáticos específicos, incluyendo: i) evaluaciones de los mecanismos de ejecución (tratamiento) focalizados en los efectos, cambios producidos (o no) por el Programa; ii) evaluaciones de la inclusión (y de sus mecanismos) de los pequeños productores a la cadenas de valor priorizadas (al menos un estudio por cadena) y; iii) Sistematizaciones de experiencias específicas, como por ejemplo de los seguros agrarios, de innovaciones tecnológicas y del sistema de semillas de quínoa.

28. Finalmente, la UCAR desarrollará una estrategia de generación de información de uso externo e interno, lo cual implica también intercambio de experiencias entre UEPs.

Anexo I: Versión preliminar de hoja de seguimiento de resultados

Hoja de Seguimiento (Sección Global)

PROCANOR, Argentina

Nivel: Nacional

Última actualización: [Fecha]

Indicadores claves y metas al final del Programa		Unidad	Meta Global	Acumulado al [fecha]		Meta POA en curso [Año]	Realizado al [fecha]		Métodos de verificación
				Termimos absolutos	%		Termimos absolutos	%	
Meta del Programa:									
Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza rural del Gran Norte									
1. Total de hogares rurales que han incrementado sus activos, de los cuales:	# Hogares		6 400		n/a			n/a	Encuestas RIMS de base y de impacto del programa
Pueblos Originarios			1 280		n/a			n/a	
2. Total de hogares rurales participantes en las cadenas de valor incrementan sus ingresos en al menos 30% respecto de la línea de base	# Hogares		5 600		n/a			n/a	
Objetivo de Desarrollo:									
Contribuir a una mayor inserción de pequeños productores en cadenas de valor en condiciones beneficiosas y sostenibles									
Alcance:									
1. Familias que reciben servicios del proyecto directamente	# Hogares		8 000		n/a			n/a	Sistema de SyE
2. Personas que reciben servicios del proyecto directamente (RIMS 1.8.1), de las cuales:	# Personas		37 600		n/a			n/a	
Mujeres			11 280		n/a			n/a	
3. Organizaciones de Productores (OP) que llevan a cabo su Plan de Negocios (RIMS 1.8.3), de los cuales:	# Org.		119		n/a			n/a	
Pueblos Originarios			23		n/a			n/a	
Resultados:									
4. Personas con nuevos puestos de trabajo (transitorios o permanentes) generados dentro y fuera de la finca (RIMS 2.5.1), de los cuales:	# Personas		900		n/a			n/a	Sistema de SyE
Jóvenes de ambos sexos			270		n/a			n/a	
Mujeres			360		n/a			n/a	
5. Puntuación para: Grupos de comercialización formados sostenibles (RIMS 2.4.4)	Puntuación x/6		5/6		n/a			n/a	
5.1 OP que continúan trabajando juntas después del 3er año de ejecución, de las cuales:	# Org.		95		n/a			n/a	
Pueblos Originarios			19		n/a			n/a	
5.2 OP que adquieren la autosuficiencia financiera después del 3er año de ejecución			70		n/a			n/a	
6. Hogares que aumentan su volumen físico de ventas en 20% en las diferentes cadenas que participan	# Hogares		4 970		n/a			n/a	Encuestas RIMS de base y de impacto

Indicadores claves y metas al final del Programa	Unidad	Meta Global	Acumulado al [fecha]		Meta POA en curso [Año]	Realizado al [fecha]		Métodos de verificación
			Terminos absolutos	%		Terminos absolutos	%	
Componente 1: Desarrollo de Mercados Incluyentes								
Efecto 1.1: Limitaciones en cadenas de valor priorizadas por el programa reducidas								Estadísticas nacionales y provinciales (censo agrícola, registro de la agricultura familiar,...)
1. Hogares que se benefician del acceso mejorado a mercados locales (RIMS 2.4.1), de los cuales:	# Hogares	2 000	n/a			n/a		
participan en programas de compras públicas		500	n/a			n/a		
2. Hogares que bajan sus riesgos ambientales a través de programas piloto de seguros (equiv RIMS 2.6.4)	# Hogares	400	n/a			n/a		Sistema de SyE
Producto 1.1: Mercados de productos, tecnologías apropiadas a los pequeños productores, mercados financieros y recursos humanos fortalecidos								
1. OP que participan en ferias de promoción (nacionales o internacionales) con productos de las cadenas priorizadas, de las cuales:	# Org.	95	n/a			n/a		
Pueblos Originarios		19	n/a			n/a		Sistema de SyE
2. Número de locales de comercialización (ferias) de la Agricultura Familiar instalados (RIMS 1.4.3)	# Locales	6	n/a			n/a		
3. Número de programas piloto de compras públicas funcionando, en las Provincias	# Prog	6	n/a			n/a		
1. Catamarca		1	n/a			n/a		Sistema de SyE
2. Jujuy		1	n/a			n/a		
3. Salta		1	n/a			n/a		
4. Corrientes		1	n/a			n/a		
5. Chaco		1	n/a			n/a		
6. Misiones		1	n/a			n/a		
4. Jóvenes completan tecnicaturas y cursos cortos sobre temas relevantes para las cadenas de valor del programa (RIMS 1.5.2), de los cuales:	# Personas	200	n/a			n/a		Sistema de SyE
Mujeres		100	n/a			n/a		

5. Número de equipamientos tecnológicos adaptados a las necesidades de productores familiares instalados, de los cuales:	# equip	10	n/a	n/a	Sistema de SyE
prototipos		6	n/a	n/a	
laboratorios		4	n/a	n/a	
6. Número de proyectos de investigación adaptativa (de 3 años de duración por cadena de valor) finalizados	# proyectos	6	n/a	n/a	Sistema de SyE
7. Número de estudios sobre mercados financieros rurales (incluye diagnóstico de seguros) finalizados	# proyectos	1	n/a	n/a	Sistema de SyE
8. Número de proyectos piloto de seguros contra riesgo climático para las cadenas de valor del programa finalizados	# proyectos	1	n/a	n/a	Sistema de SyE
Efecto 1.2: Vínculos y ámbitos de dialogo sobre cadenas productivas entre sectores público y privado desarrollados y fortalecidos					
1. Organizaciones Productivas que participan en mesas de diálogo (foros) sobre políticas orientadas a cadenas de valor incrementado	# Org.	50	n/a	n/a	
2. Planes de Mejora Competitiva (PMC) desarrollados en forma participativa	# PMC	10	n/a	n/a	
Producto 1.2: Conformación de Foros y elaboración de diagnósticos útiles para el dialogo de sus actores en c/u de los clústeres					
1. Número de estudios realizados, de los cuales	# estudios	6	n/a	n/a	Sistema de SyE
Estudios sobre cadenas de valor		6	n/a	n/a	
2. Técnicos capacitados en la estrategia operativa de clústeres (RIMS 1.6.1), de los cuales	# Personas	24	n/a	n/a	
Técnicos de la UCAR y UEPs		14	n/a	n/a	
Coordinadores de clústeres		10	n/a	n/a	
50% mujeres		12	n/a	n/a	

Indicadores claves y metas al final del Programa	Unidad	Meta Global	Acumulado al [fecha]		Meta POA en curso [Año]	Realizado al [fecha]		Métodos de verificación
			Termimos absolutos	%		Termimos absolutos	%	
Componente 2: Fortalecimiento de las organizaciones								
Efecto 2.1: Organizaciones fortalecidas y con capacidad logística y de distribución de su producción								Evaluación del proyecto basada en línea de base y de terminación (incluyendo RIMS)
1. Puntuación para: Probabilidad de Sostenibilidad de las Empresas (RIMS 2.5.2)		Puntuación	5/6	n/a		n/a		
1.1 OP fortalecidas que funcionan después del tercer año del financiamiento, de las cuales:		# Org.	95	n/a		n/a		
Pueblos Originarios			19	n/a		n/a		
2. Puntuación para: Probabilidad de Sostenibilidad de los Grupos de Ahorro y Crédito formados o reforzados (RIMS 2.3.1)		Puntuación x/6	5/6	n/a		n/a		
2.1 OP que que administraron Fondos Rotatorios, mantienen su capitalización a valor producto al 3er año de financiado el proyecto		# Org.	42	n/a		n/a		
3. OP que mantienen una cartera de crédito a sus socios con una mora por debajo del 5% a 30 días (RIMS 2.3.3)		# Org.	106	n/a		n/a		
4. Número de empresas mixtas creadas (capital de riesgo)		# Em.pre.	10	n/a		n/a		
Producto 2.1: Planes de negocios funcionando								
1. Organizaciones que cuentan con un Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) que las habilita para proseguir con un Plan de Negocios (PN)		# Org.	135	n/a		n/a		Sistema de SyE
2. Organizaciones que llevan a cabo un PN, de las cuales:		# Org.	119	n/a		n/a		
tienen mujeres en cargos directivos (RIMS 1.4.6)			119	n/a		n/a		
se desarrollan en las provincias:				n/a		n/a		
1. Catamarca			20	n/a		n/a		
2. Jujuy			20	n/a		n/a		
3. Salta			20	n/a		n/a		
4. Corrientes			20	n/a		n/a		
5. Chaco			20	n/a		n/a		
6. Misiones			19	n/a		n/a		
son Pueblos Originarios, en las Provincias:		# Org.	23	n/a		n/a		
1. Catamarca			-	n/a		n/a		
2. Jujuy			8	n/a		n/a		
3. Salta			8	n/a		n/a		
4. Corrientes			-	n/a		n/a		
5. Chaco			6	n/a		n/a		
6. Misiones			1	n/a		n/a		

3. Personas de las OP que desarrollan actividades comerciales (RIMS 1.4.5), de las cuales:	# Personas	8 000	n/a	n/a	
Productores de la AF		7 100	n/a	n/a	
trabajadores asalariados		900	n/a	n/a	
4. OP que gestionan eficientemente fondos rotatorios, de las cuales se encuentran en las provincias:	# Org.	52	n/a	n/a	
1. Catamarca		9	n/a	n/a	
2. Jujuy		9	n/a	n/a	
3. Salta		9	n/a	n/a	
4. Corrientes		9	n/a	n/a	
5. Chaco		9	n/a	n/a	
6. Misiones		7	n/a	n/a	
5. OP que acceden a capital de trabajo por medio de instituciones financieras, de las cuales se encuentran en las provincias:	# Org.	45	n/a	n/a	
1. Catamarca		8	n/a	n/a	
2. Jujuy		8	n/a	n/a	
3. Salta		7	n/a	n/a	
4. Corrientes		7	n/a	n/a	
5. Chaco		8	n/a	n/a	
6. Misiones		7	n/a	n/a	
6. Organizaciones que reciben asesoramiento en materia de situación dominial	# Org.	30	n/a	n/a	
Componente 3: Desarrollo Productivo					
Efecto 3.1: Productividad, calidad y volúmenes de producción de las OPs sostenibles					
2. Puntuación para: Producción agrícola y ganadera mejorada (RIMS 2.2.2)	Puntuación x/6	5/6	n/a	n/a	
2. 2 Hogares rurales que aumentan su volumen de producción en por lo menos 20%	# Hogares	2 120	n/a	n/a	
Producto 3.1: Inversiones productivas funcionando y asistencia técnica provista					
1. Productores que reciben activos productivos intraprediales	# Personas	2 120	n/a	n/a	Sistema de SyE
2. Productores que reciben asistencia técnica o capacitación en prácticas y tecnologías de producción, de los cuales:	# Personas	7 100	n/a	n/a	
AGRICOLA (RIMS 1.2.2), de los cuales:		5 300	n/a	n/a	
hombres		2 650	n/a	n/a	
mujeres		2 650	n/a	n/a	
jóvenes ambos sexos		500	n/a	n/a	
GANADERA (RIMS 1.2.3), de los cuales:		1 800	n/a	n/a	
hombres		900	n/a	n/a	
mujeres		900	n/a	n/a	
jóvenes ambos sexos		200	n/a	n/a	

Apéndice 12: Administración financiera y disposiciones de desembolso³⁰

A. Entidad responsable del Programa

1. La entidad responsable por la implementación del Programa será el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), siendo la entidad ejecutora la Unidad para el Cambio Rural (UCAR). La UCAR posee una importante experiencia en administración financiera de programas y Proyectos con diferentes financiamientos externos (PROSAP; PROVIAR; PROICSA; PRODAF; Forestales; SPS Mercosur; además del PRODEAR, el PRODERPA y el PRODERI financiados por el FIDA), mostrando capacidad necesaria y suficiente para el manejo administrativo y financiero de los mismos.

2. Como organismo ejecutor del Programa, serán las responsabilidades de la UCAR: (i) incluir en su presupuesto anual a los requerimientos de recursos del Programa y tramitar su aprobación ante el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON), y (ii) ejecutar del Programa de acuerdo a los términos del Convenio de Financiamiento, las directrices del FIDA, las normas nacionales, el diseño del Programa y del Reglamento Operativo del Programa (ROP), que incluye las adquisiciones y contrataciones, y supervisar la ejecución provincial del Programa por las UEPs; (iii) Las funciones de desembolso, que incluyen conservar archivos, llevar registros del Programa y contratar auditores aceptables para el FIDA, o coordinar con la AGN para auditar las cuentas del Programa; y (iv) Procurar acciones de fortalecimiento institucional de las UEPs para sus funciones financieras.

3. En el ROP se contemplará a los procedimientos y responsabilidades involucradas en la transferencia de fondos a las organizaciones y la correspondiente rendición de los mismos. También se asignarán responsabilidades para la realización de capacitaciones en cuestiones de gestión financiera y de adquisiciones tanto para el personal de las UEPs como de las OPs.

B. Duración del Programa

4. El Programa tendrá una duración de cinco años en su implementación. La implementación del Programa será realizada a través de una Coordinación del Programa ubicada en el Área de Gestión de Programas y Proyectos de la UCAR y de una UEP en cada provincia que se adhiera al Programa.

C. Áreas de la UCAR

5. El Área de Administración, Finanzas, Contabilidad de la UCAR se encargará de la gestión financiera del Programa. Al interior de esta área, que se encarga de todos los programas y proyectos implementados por la UCAR.

6. Las Áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad, de Adquisiciones y Contrataciones, y de Gestión de Recursos Humanos de la UCAR, que se encargan de todos los programas y proyectos implementados por la UCAR, serán también las responsables de la ejecución del PROCANOR en sus áreas de intervención.

7. El FIDA ha identificado que el hecho de que las Áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad; Adquisiciones y Contrataciones y de Gestión de Recursos Humanos de la UCAR sean transversales a todos los Programas ejecutados por la UCAR a priori se presenta como una debilidad respecto de su entendimiento integral del Proyecto y la adecuación de las necesidades que representa su gestión.

8. Asimismo, muchas de las decisiones relativas a los asuntos de gestión financiera a nivel de las UEPs y Organizaciones son llevadas en forma directa desde la Coordinación Técnica de la UCAR

³⁰ Este anexo está basado en documento de trabajo que incluye el análisis institucional de los sistemas fiduciarios (gestión financiera y adquisiciones) del organismo ejecutor.

(por ejemplo: preparación de instructivos, y capacitaciones) por lo que se verifica necesario asegurar una mayor sinergia con el equipo fiduciario de la UCAR para asegurar un adecuado control, capacitación y apoyo a la implementación de la gestión financiera de las provincias y de las asociaciones.

9. Para la verificación de las rendiciones de cuentas por parte de las organizaciones se ha tomado nota de que actualmente se encuentra en implementación un calendario de revisiones por parte de la Unidad de Control Interno de UCAR a las UEPs de los programas FIDA en ejecución para estas tareas y que también incluirán a las UEPs del PROCANOR cuando comience su ejecución. Esto es funcional con la necesidad verificada de contar con un segundo nivel de control periódico por muestra por parte de la UCAR en complemento de los controles detallados llevados a cabo por las UEPs.

10. El FIDA considera recomendable también asignar un responsable fiduciario para apoyar a la coordinación técnica en el seguimiento integral de la gestión financiera del Programa a todos los niveles (UCAR, Provincias, asociaciones).

11. El ROP contemplará los procedimientos y responsabilidades involucradas en la transferencia de fondos a las organizaciones y la correspondiente rendición de los mismos. Del mismo modo, designará a los responsables de la capacitación de las UEPs y OPs en gestión administrativa y financiera, con el apoyo del Área de Adquisiciones y Contrataciones.

D. Unidades de Ejecución Provincial (UEPs)

12. Se realizarán actividades de fortalecimiento a las UEPs por la UCAR para asegurar que tengan las capacidades necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades en materia de gestión financiera, adquisiciones y contrataciones. Ello incluirá, entre otras cosas, fortalecimiento de capacidades para asistir e instruir a las organizaciones beneficiarias en temas de administración de finanzas, adquisiciones y las rendiciones de cuentas. Esto implicará asignar en las UEPs personal idóneo y recursos para asistir a las organizaciones en el terreno. Las capacitaciones a las UEPs incluirán, por ejemplo, talleres interprovinciales de gestión fiduciaria para compartir experiencias y conocimientos. Como parte de dicho programa de capacitación, se elaborará el material didáctico (que incluya ejercicios prácticos), manuales y reglamentos, que serán entregados como material de referencia para uso de los grupos. El contenido del manual incluirá los siguientes temas: (i) aspectos administrativo-contables; (ii) documentación de sustento esencial de las transacciones; (iii) rendición de cuentas y adquisiciones (cotizaciones y cuadro comparativo de adquisiciones, entre otros). Todos los contenidos de los manuales e instructivos deberán estar validados por la áreas correspondiente de la UCAR (por ejemplo; Instructivos sobre Adquisiciones y Contrataciones, validado por el Área de Adquisiciones; Instructivos de rendiciones de gastos, validados por la Unidad de Desembolsos, etc.).

13. Para lograr procedimientos válidos y uniformes en toda las provincias en las que se implemente el PROCANOR, se definirán en el ROP procedimientos adecuados para la verificación por parte de las UEPs de las rendiciones de cuentas, incluyendo auditorías periódicas de las adquisiciones y contrataciones realizadas por las organizaciones de productores que implementen Planes de Negocios y sus archivos de documentación de sustento.

E. Organizaciones de Productores (OPs)

14. Los procesos de gestión financiera de los PNs estará a cargo de las OPs participantes, incluyendo la adquisición de equipos e insumos y las rendiciones de los recursos transferidos, con el apoyo y acompañamiento de la UEP correspondiente. El ROP contará con instructivos específicos para las OPs, asignará las responsabilidades inherentes al acompañamiento de las OPs en la gestión de sus proyectos, también para su capacitación en cuestiones de gestión fiduciaria. La UCAR confirmará los procedimientos de apoyo y control de las UEPs, y capacitará a las UEPs para lograr un buen desempeño de estas funciones.

F. Mecanismos Presupuestarios

15. El proceso presupuestario empieza con insumos de los equipos técnicos a nivel provincial. La Unidad de Presupuesto y POA en la UCAR consolida y maneja el presupuesto, el cual queda registrado en el sistema integrado de presupuestos y contabilidad del Gobierno de la Nación (SIDIF-SLU, Sistema Integrado de Información Financiera), a través del sistema UEPEX y sujeto a control durante el proceso de ejecución presupuestaria. El UEPEX integra las funciones de presupuesto, contabilidad y tesorería y también está vinculado con la gestión de la deuda (SIGADE). La Secretaría de Hacienda del MECON administra tanto el UEPEX como el SIDIF, a través del cual se controla y consolida la ejecución presupuestaria, la cual está descentralizada en unidades de gasto. La UCAR asegurará la creación y mantenimiento de líneas presupuestarias en su presupuesto anual para la implementación del Programa

16. Durante la misión de diseño detallado se ha tomado nota de que ya se han realizado las provisiones y se ha incluido al Programa en la planificación plurianual de modo tal que el PROCANOR cuente con partidas presupuestarias para su ejecución a partir del Ejercicio 2016.

G. Auditoría Interna

17. La UCAR está sujeta a una auditoría interna de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), que es el organismo del Gobierno Federal que realiza auditorías internas, en jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional. La SIGEN supervisa y coordina las acciones de las Unidades de Auditoría Interna (UAI) de todos los organismos, aprueba sus planes de auditoría y lleva a cabo investigaciones y auditorías independientes. Si fuese necesario, se revisarán durante las misiones de supervisión los informes de auditoría interna sobre el desempeño del Programa.

H. Control Interno

18. La Estructura Orgánica de la UCAR cuenta con una “Unidad de Staff de Control Interno” cuyas funciones están dirigidas al análisis del grado de eficiencia que detentan los organismos y sus dependencias que tienen la responsabilidad de ejecutar y supervisar los Programas y Proyectos cofinanciados con recursos externos, como así también verificar la eficacia de las Áreas, Unidades y Sectores de la UCAR que se encuentran involucradas en los mencionados procesos de gestión, ejecución y supervisión.

19. En tal sentido, las misiones de control interno de la UCAR que se llevan a cabo, contemplan: (i) El análisis de la organización institucional de las entidades auditadas y los aspectos cualitativos de su personal, (ii) El control de la aplicación de las normas legales y contractuales pertinentes para cada caso, (iii) La verificación de la documentación respaldatoria de las operaciones incluidas en la muestra seleccionada y su correspondiente registración en el Sistema UEPEX, (iv) La constatación del archivo y resguardo de la documentación, (v) La comprobación del inventariado de los bienes adquiridos con recursos asignados a los proyectos y su correcta afectación a los fines predeterminados y (vi) La verificación del grado de correspondencia existente entre los POAs habilitados y los recursos anualmente afectados para el financiar su ejecución.

20. Finalmente, la Unidad de Control Interno de la UCAR tiene el compromiso de colaborar con las entidades y agentes auditados, en la resolución de las falencias y problemas que se hayan detectados, efectuando las correspondientes recomendaciones. Asimismo, dicho compromiso se extiende a la colaboración que requieran las Auditorías Externas que se llevan a cabo.

21. La Unidad de Control Interno, en el marco de una planificación anual de visitas a las UEPs del Programa, se encargará de la verificación de las rendiciones de cuenta de las organizaciones en las UEPs. El trabajo de revisión será realizado por muestras y en casos en los que se considere necesario podrán realizarse también visitas de revisión a las OPs.

I. Auditoría Externa

22. Los estados financieros anuales del Programa se auditarán sobre la base de Términos de Referencia (TdR), en cumplimiento de las normas de auditoría, y utilizando un auditor aceptable para el FIDA o por la Auditoría General de la Nación (AGN), siempre que ésta pueda cumplir con los

plazos y TdR requeridos por el FIDA. El informe de auditoría se presentará al FIDA dentro de los seis meses después de finalizado cada Ejercicio Fiscal. Las auditorías anuales abarcarían todos los gastos informados en los estados financieros del Programa. A los fines de la auditoría, el Ejercicio Económico coincidirá con un año calendario. Los informes de auditoría que deben presentarse aparecen a continuación:

Cuadro 1: Cronograma de los Informes de Auditoría

Informe de Auditoría	Fecha Limite
Estados Financieros Específicos del Programa	30 de junio
Dictámenes especiales	30 de junio
- Rendición de gastos (SOE)	30 de junio
- Cuenta Designada	30 de junio

J. Contabilidad y presentación de informes

10. El Programa aplicará el sistema con que cuenta el Gobierno de la Nación, el UEPEX, especialmente diseñado para la ejecución de operaciones financiadas con fondos multilaterales, y que cumple con los requisitos exigidos internacionalmente, incluyendo el FIDA. El UEPEX proporciona un buen marco de control interno ex ante, y se encuentra integrado y alineado con el proceso de ejecución del presupuesto nacional. Es de uso obligatorio para las operaciones financiadas multilateralmente a nivel federal. La UCAR consolidará estados contables anuales para el Programa de acuerdo con las Normas de Contabilidad para el Sector Público de la Argentina que sean globales y coherentes con las normas públicas internacionales. El UEPEX se encuentra implementado en todas las UEPs y desde allí se realizan los registros relativos a la ejecución local.

11. Además de las funciones ya descriptas, la UCAR tendrá la responsabilidad de llevar los registros contables de las actividades del Programa y de preparar estados financieros anuales e Informes Financieros Interinos, en forma semestral, como sigue:

- Fuente y uso de fondos: fuente y uso de fondos, en forma acumulativa (usos por categoría), uso de fondos por componente y balance de efectivo inicial y final
- Progreso físico: presupuesto asignado y ejecución financiera en comparación con el progreso físico y los resultados logrados
- Estado de conciliación bancaria para la cuenta especial
- Estimación de los flujos de caja
- Solicitudes de desembolso pendientes de recibir por FIDA
- Seguimiento de las recomendaciones de los auditores
- Antes del 31 de marzo, la UCAR presentará los Estados Financieros Anuales al FIDA.

K. Desembolsos y flujo de fondos

12. Los recursos del préstamo FIDA y la donación serán desembolsados en Euros (EUR). En todos los casos utilizando el método de los adelantos. De este modo, se depositarán en dos Cuentas Designadas (CDs) en EUR que se abrirán en el Banco Central de la República de Argentina, como es práctica habitual para las transacciones bancarias con el Gobierno Nacional. El tope para los adelantos con recursos FIDA en las CDs será definido en la Carta al Prestatario.

13. El procedimiento de Declaración de gastos (SOE) se aplicará a todas las categorías y para cualquier monto. La aplicabilidad de la declaración de gastos podrá ser modificada por el Fondo durante la ejecución del programa. El Programa estará a cargo de toda la documentación consolidada de la Rendición de Gastos, que incluye a las rendiciones realizadas por las organizaciones, y que se mantendrá por el plazo de diez años luego de realizado el último retiro de la cuenta del préstamo, para su revisión y auditoría posterior. El monto mínimo de solicitud de reposición de la cuenta designada será del 30% del adelanto inicial. El monto mínimo de cada solicitud de pago será de USD 100.000.

14. Adicionalmente, a efectos de facilitar el arranque del Programa se prevén los siguientes

mecanismos de financiamiento:

- (i) Mecanismo de Financiación Retroactiva, que permitirá la elegibilidad de ciertos gastos del préstamo FIDA a partir de la fecha de la negociación. Dicho mecanismo prevé que el Prestatario prefinancie los gastos y los presente al FIDA para su reembolso, una vez que el Convenio de Financiamiento haya entrado en vigor y que se hayan cumplido las condiciones previas de desembolso. Los gastos elegibles bajo la financiación retroactiva serán aquellos asociados con actividades iniciales de desarrollo de los clústeres en las cadenas priorizadas (por ej. convocatoria de actores, formación de foros, elaboración de estudios y diagnósticos, formulación de Planes de Mejora Competitiva). Para las requerimientos de no objeción véase Apéndice 13, párrafo 13.
- (ii) Gastos de puesta en marcha. Bajo este mecanismo, la UCAR podrá recibir un adelanto del préstamo FIDA en forma previa a que se hayan cumplido las condiciones de desembolso.

15. Los montos máximos para la financiación retroactiva y los gastos de puesta en marcha se fijarán en el Convenio de Financiamiento, así como también las categorías pertinentes en los cuales los mismos podrán ser aplicados. Los procedimientos de adquisiciones y contrataciones que se presenten para su financiación retroactiva deberán contar con la revisión ex ante del FIDA en todos los casos.

16. La no objeción del FIDA al POA y PAC para los primeros 18 meses de ejecución del Programa constituye una condición previa al primer desembolso de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA. Las condiciones adicionales previas para el retiro de fondos serán: (i) apertura de las Cuentas Designadas y operativas; (ii) nombramiento del Responsable Técnico del Programa; (iii) aprobación del ROP por el FIDA; (iv) habilitación del sistema UEPEX para el Programa en la UCAR.

17. Todas las contrataciones y adquisiciones del PROCANOR serán ejecutados desde la UCAR, las UEPs y las OPs de acuerdo con los procedimientos que serán establecidos en el Reglamento Operativo del Programa. Con la excepción de la administración de pagos a consultores realizados con recursos nacionales por la Fundación ArgenINTA, no se prevé transferencias de recursos a otras instituciones para su administración y ejecución.

L. Cuentas bancarias del Programa

18. El FIDA abrirá una cuenta de préstamo y una cuenta de donación a nombre del Prestatario a la cual acreditará el monto del Préstamo; las distintas fuentes de financiamiento deberán estar separadas. De cada cuenta se efectuará un desembolso inicial bajo el Convenio de Financiamiento y la Carta al Prestatario a las Cuentas Designadas (CDs) mencionadas en el párrafo 12 más arriba.

19. Los fondos serán desembolsados desde cada CD a una Cuenta Bancaria Operativa con denominación en EUR y desde allí a una Cuenta Bancaria Operativa con denominación en pesos argentinos (ARS), que serán abiertas y administradas por la UCAR y funcionarán de acuerdo a los mecanismos establecidos en el país, en coordinación con el FIDA. De las Cuentas Bancarias Operativas se efectuarán desembolsos correspondientes a los acuerdos de ejecución que pacte UCAR con las provincias y proveedores para el pago de servicios de asistencia técnica, capacitación y administración previstos en el Programa. Asimismo, se pagarán los montos previstos de inversión que se acuerden con los con las organizaciones de productores y sociales en el marco de los planes de negocios.

20. Cada UEP abrirá una Cuenta Operativa Provincial en ARS, y desde allí realizará los pagos a proveedores y transferencias a organizaciones. Los desembolsos a las UEPs podrán corresponder a anticipos de los gastos previstos por los diversos ejecutores de conformidad a los respectivos acuerdos de ejecución de los planes de negocio.

21. Los reembolsos a las CDs por parte del FIDA sólo se afectarán una vez que se hayan respaldado contablemente o certificado debidamente la correcta utilización de dichos anticipos. A efectos de agilizar los desembolsos y sólo para el caso de las trasferencias a OPs en el marco de un PN, se continuará con el mecanismo actualmente utilizado por las otras operaciones FIDA mediante el cual se reembolsan los fondos contra la evidencia de la recepción de los fondos por parte de las OPs. Sin embargo, el gasto sólo será totalmente aceptable por el FIDA una vez que la OP presente a la UEP la rendición completa de los recursos recibidos y ésta rendición haya sido efectivamente aprobada por la UEP, UCAR y el FIDA.

M. Pari Passu

22. Los fondos del FIDA y de la contrapartida nacional son considerados parte del Presupuesto General del Estado y serán administrados por la UCAR. Con relación a la contrapartida nacional, son solicitados mediante cuotas trimestrales, de acuerdo a la programación en cada ejercicio fiscal que equivalgan al monto de los fondos de contrapartida previstos en el POA del año, y se pondrá dichas asignaciones a disposición del MECON por anticipado tan pronto como sea requerido para llevar a cabo las actividades del Programa.

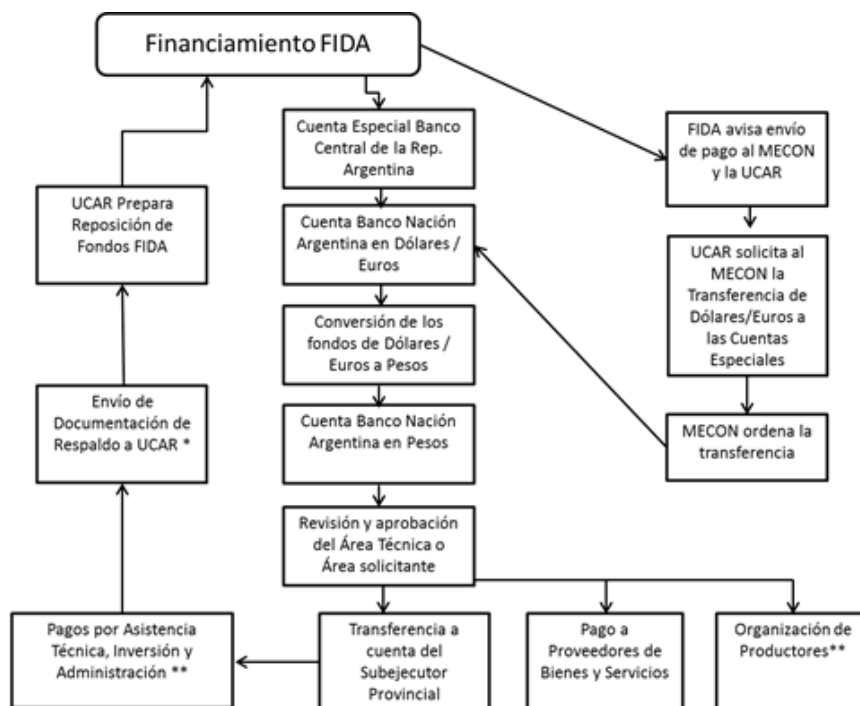
23. El control del cumplimiento de la relación entre los aportes del FIDA y la Contraparte Nacional que se establezca en el Convenio de Financiamiento, será realizado a nivel de categorías de gasto, en lugar de aplicarse a cada pago.

24. En el caso de que con las conversiones de fondos de moneda extranjera a ARS y/o las conversiones de gastos en ARS a la moneda de desembolsos (y su rendición al FIDA) se originaran diferencias de cambio, las mismas deberán ser restituidas con recursos de la contrapartida nacional.

N. Flujo de Fondos

25. El esquema de Flujo de Fondos del Programa se reseña en la gráfica siguiente. Se requerirá dos circuitos de fondos idénticos, una para cada fuente de financiamiento externo (préstamo FIDA y Donación FIDA). Se grafica sólo una fuente para mejor comprensión.

Diagrama 1: Flujo de Fondos



* Documentación de respaldo de transferencia a la organización de Productores o Pago a Proveedores

** Las rendiciones correspondientes a Organización de Productores se revisarán por muestreo en el marco de la planificación anual de la Unidad de Control Interno en las UEPs/UCAR

Diagrama 2: Flujo Financiero de Fondos Externos y del Aporte local UCAR - Provincias

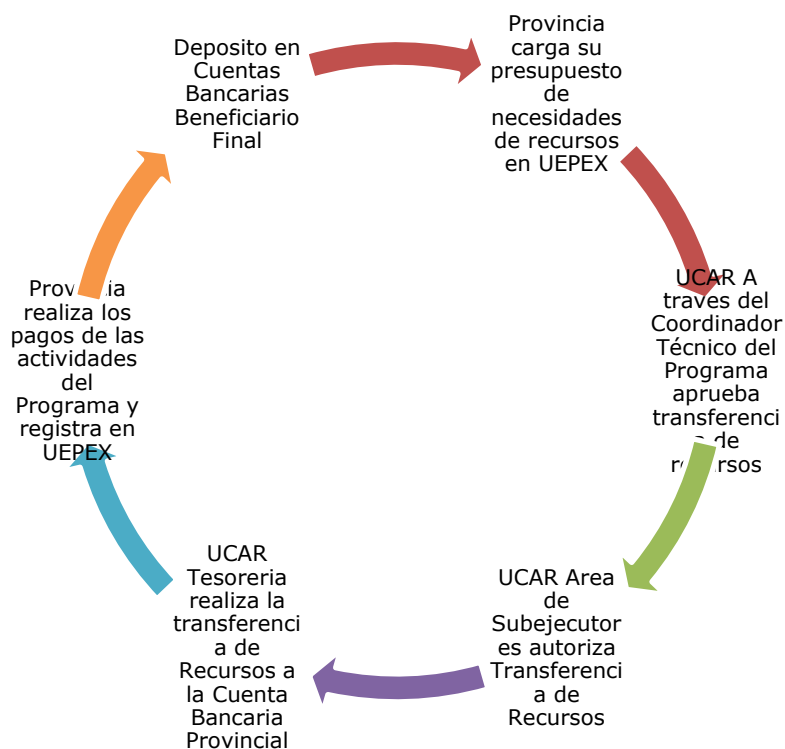
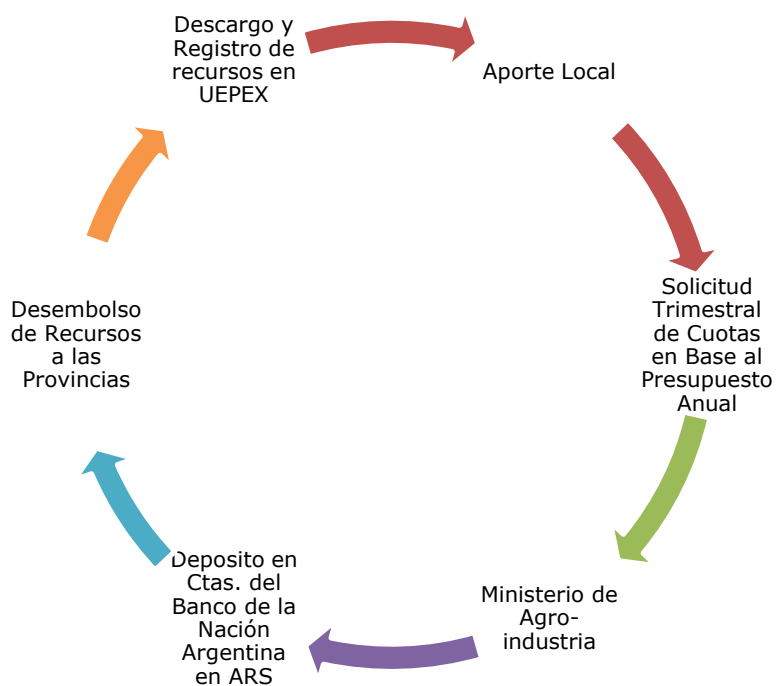


Diagrama 3: Flujo Presupuestario de Fondos Externos y del Aporte Local



Apéndice 13: Adquisiciones y contrataciones

A. Introducción

1. Las adquisiciones y contrataciones serán realizadas por la UCAR y las UEPs (mayormente para la ejecución del Componente 1), y en el caso de los Componentes 2 y 3 en general por las OPs participantes en el marco de sus PNs. En su mayoría, las organizaciones no poseen experiencia en procesos de adquisición complejos, y por las características que tendrán los Planes de Negocios que tendrán la responsabilidad de gestionar, en el caso de que surgieran necesidades de utilizar métodos de adquisiciones que impliquen competencia a nivel nacional o internacional de conformidad a las Directrices sobre Adquisiciones de Bienes y Servicios del FIDA (2010), los procesos serán acompañados desde las UEPs y el Área de Adquisiciones y Contrataciones (AAyC) de la UCAR.

B. Normas del FIDA para las Adquisiciones

2. Las Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola del FIDA aprobadas en 2014 establecen que “la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios financiados con los recursos de la Financiación se realizarán de conformidad con las disposiciones especificadas en las normas de adquisiciones y contratación del Prestatario/Receptor, en la medida en que éstas sean compatibles con las Directrices del FIDA para la Adquisición de Bienes y la Contratación de Obras y Servicios. En cada Plan de Adquisiciones y Contratación se determinarán los procedimientos que el Prestatario/Receptor deberá aplicar para asegurar la compatibilidad con las Directrices del FIDA para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios.”

3. La utilización de métodos de adquisición de acuerdo a la normativa del FIDA se ha previsto con el objeto de asegurar que dichos procesos puedan establecer condiciones que garanticen eficiencia y transparencia en la adquisición de los bienes y servicios a ser financiados por el Programa. La Coordinación del Programa, conjuntamente la Unidad de Adquisiciones de la UCAR, prepararán un Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) como parte del Plan Operativo Anual (POA) del Programa, el que debe contemplar la identificación de los bienes y servicios requeridos, la modalidad y responsabilidad de adquisición, los plazos para finalizar los pasos, los costos estimados, los procedimientos previstos y las fuentes de financiamiento.

C. Organización y Funciones

4. El AAyC comprende a la Unidad de Infraestructura y la Unidad de Negocios y Servicios, manteniendo una comunicación constante tanto descendente como ascendente. Esta Área cuenta con el personal idóneo para realizar las adquisiciones y contrataciones de los diferentes programas y proyectos. No obstante, se observa la ausencia de un calendario definido para que los profesionales tomen cursos de actualización que les asegure estar al tanto de las últimas normativas vigentes en la materia.

5. Asimismo, el personal del AAyC desarrolla las funciones principalmente de: i) revisar los PACs de los Programas y Proyectos a su cargo, verificar su inclusión de los sistemas respectivos; ii) elaborar los pliegos de licitación, en base a las especificaciones técnicas; iii) administrar los legajos de adquisiciones y contrataciones; iv) gestionar las publicaciones de los avisos en las páginas donde requiera el financiador; y v) gestionar el envío de los pliegos de licitación para la no objeción del financiador.

D. Supervisión del FIDA

6. En lo referido a la supervisión, el FIDA examinará el cumplimiento de las normas y procedimientos correspondientes por parte de la Coordinación del Programa. La UCAR tendrá la responsabilidad de las adquisiciones que lleven a cabo las provincias u otros ejecutores.

7. Para las adquisiciones y contratación del Programa, cualquiera que sea su fuente de financiamiento, se aplicará el Convenio de Financiamiento del FIDA conjuntamente con los Manuales de Operaciones y de Adquisiciones de este organismo.

E. Planificación

8. El Programa financiará el suministro de bienes y la prestación de servicios durante su período de ejecución, de tal forma que los gastos correspondientes a las actividades contratadas serán elegibles solamente en la medida de que éstas se realicen durante dicho período. Las adquisiciones no podrán superar los montos establecidos, y deberán ser congruentes con el POA, que incluye el PAC.

F. Preparación del PAC

9. La preparación del PAC comienza en la coordinación técnica del Programa, en base a las necesidades identificadas al elaborarse el POA. Para las actividades del Programa que sean responsabilidad de las UEPs, cada una de ellas preparará su propuesta de POA y PAC, los que serán luego remitidos a la Unidad de Desarrollo Productivo del Área de Gestión de Programas y Proyectos de la UCAR, la que seguirá los procedimientos respectivos para lograr la consolidación anual del POA.

10. Todas las contrataciones y adquisiciones del Programa serán visibles en el PAC y pasarán por el AAyC para su conocimiento, revisión y eventual ejecución de acuerdo con los cuadros 1, 2 y 3 que se presentan en este Apéndice. La no objeción del FIDA al POA (y su PAC) para los primeros 18 meses de ejecución del Programa constituye una condición previa al primer desembolso de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA.

11. El PAC es un documento interno de la UCAR u los UEPs, que busca comunicar información útil y temprana a los ejecutores del Programa para facilitar el proceso de adquisiciones en armonía con la ejecución general del Programa. Es una herramienta que facilita registrar, programar y divulgar las necesidades de bienes, obras y servicios, además de diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia en el proceso de contratación. El PAC del Programa debería ser ajustado regularmente por el AAyC (por lo menos mensualmente), y compartido con las áreas respectivas de la UCAR y con las UEPs por información.

G. Métodos y Umbrales

12. Se aplicarán los métodos de contrataciones y adquisiciones públicas de Argentina, que son aceptables para el FIDA. En los cuadros 1-3 más abajo se presentan los métodos de contrataciones y adquisiciones a utilizar, los umbrales que serán generalmente aplicables para su determinación, los métodos de evaluación para servicios de consultoría y los requisitos de la revisión ex ante por el FIDA.

Cuadro 1: Resumen de Umbrales de los Métodos de Adquisición y Contratación

	Licitación Pública Internacional (LPI)	Licitación Pública Nacional (LPN)	Comparación de Precios
Bienes y Obras	Mayor o igual a USD 200.000	Desde USD 100.000 a USD 199.999	Desde USD 1.000 a USD 99.999
Servicios	Mayor o igual a USD 200.000	Desde USD 50.000 a USD 199.999	Desde USD 1.000 a USD 49.999

Nota: Para las adquisiciones y contrataciones por la UCAR y las UEPs, se prevé adicionalmente el método de Contratación Directa para contratos desde USD 1 a USD 999.

Cuadro 2: Métodos de Evaluación para Servicios de Consultoría

Calidad y Costo	Presupuesto Fijo	Menor Costo	Calidad	Calificación Consultores	Selección Directa (Fuente Única)*
Precios competitivos basados en la calidad y el costo de la propuesta.	Mejor propuesta técnica dentro del presupuesto o.	Costo más bajo, nivel de calidad mínimo.	Sólo Calidad	Experiencia del consultor y la competencia, los servicios son rutinarios y a corto plazo.	Sin competencia Situación de emergencia Trabajos pequeños Sólo una empresa está calificada
Mayor o igual a USD 100.000				Sin umbral	

(*) Selección directa (una sola fuente) de consultores es apropiada si presenta una clara ventaja sobre el proceso competitivo.

Cuadro 3: Revisión Ex Ante de las Adquisiciones y Contrataciones

	Revisión Ex Ante UCAR (*)		Revisión Ex Ante FIDA	
	Adquisiciones y Contrataciones por la UCAR y UEPs	Adquisiciones y Contrataciones por las OP	Adquisiciones y Contrataciones por la UCAR y UEPs	Adquisiciones y Contrataciones por las OP
Bienes y Obras	Mayor o igual a USD 10.000	Mayor o igual a USD 80.000	Mayor o igual a USD 100.000	No
Servicios	Mayor o igual a USD 10.000	Mayor o igual a USD 80.000	Mayor o igual a USD 25.000	No

(*) Área de Adquisiciones UCAR

13. Además de las reglas del cuadro 3 más arriba, Todos los procesos de adquisiciones y contrataciones bajo el Mecanismo de Financiación Retroactiva (Apéndice 12, párrafo 14) serán revisados ex ante tanto por el Área de Adquisiciones de UCAR como por el FIDA, antes de que sus gastos relacionados sean incorporados en una solicitud para su reembolso por parte del FIDA.

14. Para el caso de las adquisiciones de bienes y contrataciones de obras, se prevé los siguientes métodos: i) cuando el costo estimado de un contrato sean iguales o supere el equivalente a USD 200.000 seguirán los procesos de LPI; ii) cuando el costo estimado de dichos bienes sean iguales o supere el equivalente a USD 100 pero inferiores a USD 199.999 se usará la LPN; y iii) para contratos inferiores a USD 99.999 se usará la comparación de precios, el cual se basa en la obtención de cotizaciones de varios proveedores (al menos tres), a fin de asegurar precios competitivos.

15. Para el caso de las contrataciones de servicios, los umbrales para los métodos serán los siguientes: i) cuando el costo estimado de un contrato sean iguales o supere el equivalente a USD 200.000 seguirán los procesos de LPI; ii) cuando el costo estimado de dichos bienes sean iguales o supere el equivalente a USD 50.000 pero inferiores a USD 199.999 se usará la LPN; y iii) para contratos inferiores a USD 49.999 se usará la comparación de precios.

16. La comparación de precios es un método de adquisición y contratación consistente en cotejar ofertas de precios de varios proveedores o contratistas a fin de asegurar precios competitivos, y resulta apropiado para adquirir bienes en existencia o productos básicos con especificaciones normalizadas de reducido valor, o contratar obras sencillas de poco valor. En las solicitudes de ofertas de precios figurarán la descripción y cantidad de los productos y el plazo y lugar de la entrega (o realización). Las ofertas para la comparación de precios podrán presentarse por correo, vía electrónica o fax. Su evaluación se hará con arreglo a los principios de la competencia. Las condiciones de la oferta aceptada se incluirán en una orden de compra o un breve contrato.

17. Con relación a la selección y contratación de consultorías, la UCAR y las UEPs serán responsables de preparar, implementar y poner en competencia servicios de asistencia técnica especializada y adjudicar contratos a firmas o individuos que se requieran durante la implementación del Programa. Con posterioridad a la selección y contratación de consultores, la UCAR y las UEPs son responsables de administrar los contratos que firmen. Los principales elementos necesarios que deben considerarse son: i) contar con servicios de alta calidad; ii) economía y eficiencia; iii) oportunidad de competir a los consultores para prestar sus servicios; iv) proceso de selección transparente.

18. En los procesos competitivos para la contratación de servicios, es importante resaltar la aplicación de la metodología de Selección Basada en Calidad y Costos que otorga mayor transparencia, competencia, eficiencia y calidad en la contratación. Sin embargo, la selección del método de contratación y adquisición debe ajustarse a las necesidades específicas de cada caso, buscando un equilibrio entre los costos administrativos del proceso y la obligación de mantener transparencia y equidad en cada una de las selecciones. Asimismo, de la calidad de los términos de referencia dependerá en buena parte los resultados de los objetivos propuestos para cada actividad.

19. Asimismo, toda contratación de consultores por un monto de USD 25.000 o más quedará sujeta a una revisión previa por parte del FIDA, tanto para la aprobación del proceso como de los Términos de Referencia (TdR).

20. Las reglas presentadas más arriba se aplican también a cualquier contratación directa de consultorías que con base en la normativa local se prevea realizar a través de un Convenio Marco con cualquier institución, o directamente con Universidades o Fundaciones, inclusive la identificación clara en el PAC.

H. Adquisiciones con la Participación de la Comunidad

21. Las Adquisiciones de equipamientos, materiales y servicios en el marco de los Planes de Negocios serán realizadas por las organizaciones con modalidad de participación de la Comunidad, lo que es frecuente en los programas financiados por el FIDA. La instancia de ejecución y decisión para realizar adquisiciones si existiese compras serán los grupos de usuarios legalmente constituidos y los grupos que todavía no hayan sido formalizados. Esto implica: (i) el liderazgo de las organizaciones mediante sus representantes o delegados; y (ii) la utilización del conocimiento local para optimizar los recursos existentes. Los documentos originales que sustenten las adquisiciones y los gastos correspondientes se mantendrán en poder de las organizaciones, pero realizándose rendiciones de las mismas a las UEPs para su control y aprobación. A través de tales mecanismos, el Programa buscará siempre el fomento del sentido de apropiación comunitaria, la sostenibilidad de las actividades cofinanciadas manteniendo el equilibrio general entre riesgos y ventajas.

I. Auditorías

22. La UCAR está sujeta a la auditoría interna de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) que es la agencia del gobierno nacional bajo jurisdicción del Poder Ejecutivo. SIGEN supervisa y coordina las acciones de las unidades de auditoría interna en todos los organismos y con las funciones de aprobar planes de auditoría interna en todos los organismos, aprueba sus planes de auditoría, lleva a cabo investigaciones y auditoría independientes. Para el caso de UCAR, la SIGEN realiza sus auditorías a través del equipo de Auditoría Interna del MAGyP.

23. Los procedimientos de adquisiciones de la UCAR, también están sometidos a la revisión por parte de los auditores externos de los proyectos a su cargo, en la mayoría de los casos se trata de la Auditoría General de la Nación (AGN).

J. Control Interno

24. El Control interno está bien definido, lo cual garantiza que los procesos puedan cumplirse. No obstante, es importante considerar que las auditorías cuenten con conocimientos adecuados sobre adquisiciones/contrataciones para realizar la evaluación de las adquisiciones.

K. Medidas de Fraude y Corrupción

25. Argentina ha adoptado varias iniciativas para prevenir la existencia de fraude, derroche o utilización incorrecta de recursos o bienes de la entidad, contando con una estructura de denuncias (sistema de quejas y reclamos) durante la última década para promover la transparencia y prevenir la corrupción de las actividades del sector público. En 1999, una Ley de Ética Pública y decretos que regulaban su aplicación se aprobaron. También se creó una Oficina Anticorrupción (OA) en el Poder Ejecutivo Nacional y se han logrado algunos progresos en la adopción de medidas preventivas, como la difusión de las declaraciones patrimoniales de los funcionarios públicos. Asimismo, el FIDA cuenta con una Política en materia de prevención del fraude y la corrupción en sus actividades y operaciones.

L. Reglamento Operativo del Programa (ROP)

26. Delineará mecanismos sencillos, pero confiables con el fin de proporcionar procedimientos adecuados para el seguimiento de las rendiciones de cuentas y auditoría periódicas de las actividades de adquisiciones y contratación de las UEPs y organizaciones/agrupaciones/comunidades de productores, contemplándose el mantenimiento de archivos pertinentes y completos (de todas las fuentes de fondos aplicadas) y con personal especialmente asignado para su custodia y mantenimiento.

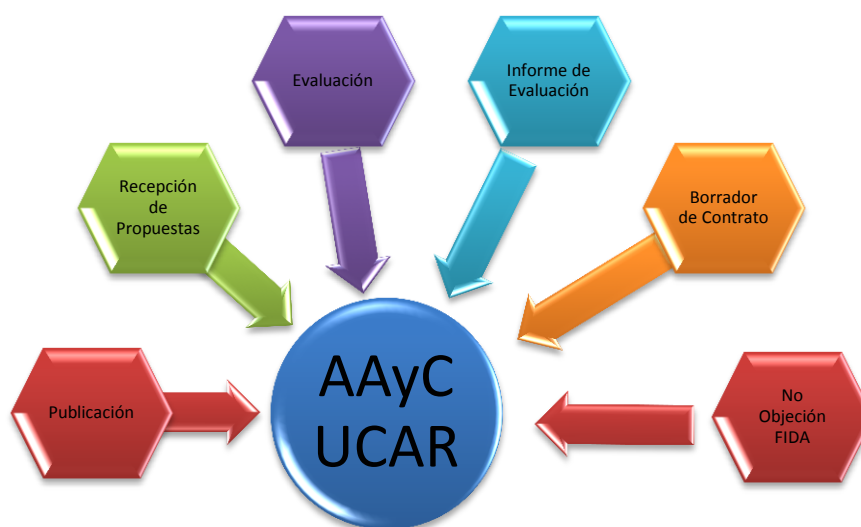
27. Adicionalmente, el Programa prevé que las UEPs contarán con recursos humanos idóneos, material didáctico especializado y recursos suficientes para asistir y supervisar a las actividades de administración, adquisiciones y rendiciones de cuenta por parte de las organizaciones. La formación y capacitación de los equipos de las UEPs estará a cargo de la UCAR y ésta, a su vez, será la encargada de realizar revisiones ex post de las rendiciones y adquisiciones de las organizaciones en base a muestras.

28. Todas las contrataciones y adquisiciones del PROCANOR serán ejecutados desde la UCAR, las UEPs y las OPs de acuerdo con los procedimientos que serán establecidos en el Reglamento Operativo del Programa. Con la excepción de la administración de pagos a consultores realizados con recursos nacionales por la Fundación ArgenINTA, no se prevé transferencias de recursos a otras instituciones para su administración y ejecución.

Diagrama 4: Responsabilidades de la(s) Unidad(es) Técnica(s) Ejecutoras de Componentes



Diagrama 5: Responsabilidades de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional



Apéndice 14: Costo y financiación del Programa

1. Este Apéndice presenta los costos y el financiamiento del Programa, e incluye: (i) el costo base, las contingencias físicas y de precios, y el costo total; (ii) el costo de los componentes, discriminado por categoría de gasto; (iii) el financiamiento del proyecto, por componente y por categoría de gasto; (iv) la descripción de las categorías de gasto para asignar los recursos financieros; y (v) los procedimientos de adquisición y contratación que se utilizarán durante la implementación.

A. Costo Total

2. El costo total del Programa asciende a USD 38,87 millones, de los cuales USD 36,08 millones son el costo base (92,8% del costo total), y USD 2,8 millones son contingencias físicas y de precios (7,2% del costo total).

Cuadro 1: Costo Base y Totales por Componente (USD '000)

	Total	Divisas	Costo de Base (%)
1. Desarrollo de Mercados Incluyentes	7 187	-	20
2. Fortalecimiento de las Organizaciones	17 192	-	48
3. Desarrollo Productivo	7 717	-	21
4. Gestión y Administración	3 981	-	11
Costo de base	36 077	-	100
Contingencias físicas	116	-	-
Contingencias de precios	2 680	-	7
Costo total del Programa	38 873	-	108

3. Los costos unitarios de todas las inversiones y costos recurrentes del proyecto se estimaron en dólares de los Estados Unidos de América (USD), con impuestos incluidos. Los impuestos considerados en el cálculo de costos fueron el Impuesto al Valor Agregado (IVA 21%). En total, los impuestos representan 4% del costo total (USD 1.368.000).

4. Para el cálculo de las contingencias se estimaron montos por partida anual, a fin de cubrir costos imprevistos, tanto de precios como físicos, que puedan ocurrir durante la implementación. Para ello se consideraron los siguientes criterios:

- las contingencias de precios para el USD se estimaron en 3% anual, para un período de cinco años (2015 a 2020) que coincide con el periodo de implementación del Programa. El monto de contingencias de precios ascendió a USD 2,68 millones (7,2% del costo total).
- las contingencias físicas se estimaron a una tasa de 0,3%. El monto total por contingencias físicas resulta bajo y ascendió a USD 116.000.

5. El costo total anual del Programa, como muestra el Cuadro 2, indica que el año con mayor asignación es el año 2 (segundo año desde el comienzo de la implementación) con un total de USD 13,8 millones, mientras que el año de menor asignación es el año 5 con USD 1,4 millones.

Cuadro 2: Costo por Componente y por Año (USD '000)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	%
1. Desarrollo de Mercados Incluyentes	2 213	2 307	1 878	1 020	259	7 676	20
2. Fortalecimiento de las Organizaciones	4 204	8 194	4 107	1 655	215	18 376	48
3. Desarrollo Productivo	1 060	2 444	2 773	2 135	-	8 411	21
4. Gestión y Administración	784	853	914	923	935	4 409	11
Costo total del Programa	8 261	13 798	9 673	5 733	1 408	38 873	100

6. Esa distribución anual de la asignación coincide con la mayor incorporación de beneficiarios durante el segundo año de ejecución y con la curva de implementación de los tres componentes principales del Programa.

B. Costos por Componente y por Categoría de Gasto

7. El costo del Programa por componente y por categoría de gasto se presenta en el Cuadro 3. El componente con mayor asignación es el Componente 2 (Fortalecimiento de las organizaciones), con un costo total de USD 18,7 millones equivalentes al 48% del costo total del Programa. Ello se debe a que administrará los fondos de inversión para activos colectivos destinados a incrementar la productividad de las familias de beneficiarios y fondos para capital de trabajo comercial necesario principalmente para la compra por parte de las organizaciones de producto de los productores (socios y no socios). La mayor asignación del componente corresponde al Fortalecimiento de las organizaciones, que es de USD 17,3 millones (93% de los costos del componente).

Cuadro 3: Costo por Categoría de Gasto y Componente (USD '000)

	Comp.1: Desarrollo de Mercados Incluyentes	Comp.2: Fortalecimiento de las Organizaciones	Comp.3: Desarrollo Productivo	Comp.4: Gestión del Programa	Total
1. Capitalización de organizaciones de productores (donaciones)	-	16 971	8 411	-	25 382
2a. Bienes, servicios e insumos para beneficiarios	3 402	-	-	-	3 402
2b. Bienes, servicios e insumos para fortalecer a UEs nacionales y provinciales	-	-	-	486	486
3. Asistencia técnica (consultorías)	1 193	1 406	-	206	2 804
4. Capacitación	1 423	-	-	-	1 423
5. Crédito y fondos de garantía	758	-	-	-	758
6. Salarios	512	-	-	3 213	3 726
7. Gastos operativos	388	-	-	505	893
Costo total del Programa	7 676	18 376	8 411	4 409	38 873

8. En segundo lugar en cuanto a asignación de costos lo ocupa el Componente 3 (Desarrollo productivo) con un costo total de USD 8,4 millones (22% del costo total). Ello responde a la necesidad de dar asistencia técnica productiva a las familias beneficiarias, capacitándoles en nuevas tecnologías de producción y facilitándole inversiones intra-prediales que mejoren los rendimientos individuales de sus producciones. Por ello, todo el componente cae bajo la categoría de gasto de "Capitalización de organizaciones de productores (donaciones)", representando el 33% de esa categoría.

9. En tercer lugar encontramos al componente 1 (Desarrollo de Mercados Incluyentes), con un costo de USD 7,7 millones equivalentes al 20% del costo total del Programa. Este componente propone atacar imperfecciones de mercado que caracterizan a las cadenas de valor emergentes referidas a insuficiencias de información, de tecnologías, de productos financieros y de recursos humanos y técnicos. Para ello se proponen estudios, asesorías especializadas, capacitación de recursos humanos y apoyo a experiencias piloto para el desarrollo de productos financieros, entre otros. Para poder desarrollar estas tareas, la categoría de gasto con mayor asignación es "Bienes, servicios e insumos para beneficiarios" con USD 3,4 millones que representa el 44% del componente, seguido por "Capacitación" con USD 1,4 millones (19%). El costo restante del componente es para Consultorías (asistencia técnica), Créditos y gastos recurrentes.

10. El componente 4 (Gestión y administración del programa) cuenta con un costo de USD 4,4 millones (11% del total). El costo de este componente es adecuado considerando las capacidades instaladas existentes y la importancia del programa para las provincias y los territorios beneficiarios. Las categorías de gasto con mayor asignación son Salarios con USD 3,2 millones (73% del componente) seguido por Gastos Operativos con USD 505.000 y USD 486.000 en Bienes y servicios.

11. Los costos detallados de los componentes y unidades del Programa se presentan en el Anexo 1 de este Apéndice.

C. Financiamiento del Programa

12. **Financiadores.** El Programa será financiado por: (i) el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), que concederá un préstamo por USD 24,00 millones, equivalente al 62% del costo total; (ii) una donación del FIDA por USD 328,000 para actividades de seguimiento y evaluación (0,8%); (iii) el Gobierno de la República Argentina, que contribuirá con USD 11,38 millones (29%); y (iv) los Beneficiarios, que aportarán un estimado de USD 3,16 millones (8,1%).

Cuadro 4: Financiamiento por Componente (USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA		Gobierno de Argentina		Beneficiarios		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Desarrollo de Mercados Incluyentes	5 947	78	186	2	1 543	20	-	-	7 676	20
2. Fortalecimiento de las Organizaciones	11 441	62	-	-	4 627	25	2 308	13	18 376	47
3. Desarrollo Productivo	6 160	73	-	-	1 398	17	853	10	8 411	22
4. Gestión del Programa	452	10	142	3	3 815	87	-	-	4 409	11
Costo total del Programa	24 000	62	328	1	11 383	29	3 161	8	38 873	100

13. **Financiamiento por Categoría de Gasto.** La asignación de los recursos aportados por los financiadores a los componentes y a las categorías de gasto se presenta en los cuadros 4 y 5, y se resume en lo siguiente:

- i) Gobierno de la República Argentina. Aportará un monto total de USD 11,38 millones, siendo su aporte más importante los USD 5,7 millones en la categoría de Donaciones (capitalización de organizaciones de productores) para co-financiar apoyo a los PN de las asociaciones. El Gobierno Argentino aportará el 100% de los Fondo destinados a los gastos operativos y a pagar salarios de los recursos humanos necesarios para la correcta gestión y ejecución de las actividades para lo que asignará USD 4,6 millones. El resto de los aportes se destinarán a co-financiar las categorías de bienes, servicios e insumos y consultorías (asistencia técnica).
- ii) Préstamo FIDA. El préstamo se destina a financiar una proporción de todos los componentes. La mayor asignación corresponde al componente Fortalecimiento de las Organizaciones con USD 11,4 millones. Las categorías con mayor asignación de recursos del préstamo son: (i) Capitalización de organizaciones de productores con USD 16,5 millones; (ii) Asistencia técnica (consultorías) con USD 1,8 millones; (iii) Capacitación (USD 1,4 millones); (iv) Bienes, Servicios e Insumos con USD 3,5 millones; y (v) Créditos y Fondos de Garantías (USD 758 mil).
- iii) Donación FIDA. La donación de USD 328 mil financiará actividades específicas de seguimiento y la evaluación del Programa, en particular actividades de gestión del conocimiento.
- iv) Beneficiarios. El aporte de las familias de beneficiarios permitirá completar las exigencias de inversiones en activos físicos intraprediales y comunitarias. Por lo tanto, se encuentra toda en la categoría Donaciones (capitalización de organizaciones de productores) con un aporte de USD 3,2 millones.

Cuadro 5: Financiamiento por Categoría de Gasto (USD '000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA		Gobierno de Argentina		Beneficiarios		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Capitalización de organizaciones de productores (donaciones)	16 477	65	-	-	5 744	23	3 161	13	25 382	65
2a. Bienes, servicios e insumos para beneficiarios	3 108	91	-	-	294	9	-	-	3 402	9
2b. Bienes, servicios e insumos para fortalecer a UEs nacionales y provinciales	388	80	-	-	97	20	-	-	486	1
3. Asistencia técnica (consultorías)	1 846	66	328	12	629	22	-	-	2 804	7
4. Capacitación	1 423	100	-	-	-	-	-	-	1 423	4
5. Crédito y fondos de garantía	758	100	-	-	-	-	-	-	758	2
6. Salarios	-	-	-	-	3 726	100	-	-	3 726	10
7. Gastos operativos	-	-	-	-	893	100	-	-	893	2
Costo total del Programa	24 000	62	328	1	11 383	29	3 161	8	38 873	100

D. Categorías de Gasto

14. Las Categorías de Gasto (expenditure accounts) del Programa, que siguen las categorías estándares del FIDA, son:

- 1. Donaciones (capitalización de organizaciones de productores):** Con esta categoría de gasto se financiarán todo lo relacionado a los PN.
- 2a. Bienes, Servicios e Insumos para beneficiarios**
- 2b. Bienes, Servicios e Insumos para fortalecer a UEs nacionales y provinciales**
- 3. Consultorías (asistencia técnica).** El monto incluye las contrataciones de asistencia técnica y consultorías.
- 4. Capacitación**
- 5. Crédito y Fondo de Garantías.** Esta categoría incluye el Fondo de Garantía para comprar garantías y para depósitos de aval en instituciones financieras de segundo piso.
- 6. Salarios**
- 7. Gastos Operativos.** Esta categoría incluye combustibles, lubricantes, mantenimiento de equipos y misceláneos de oficina, entre otros, que se requieran para el correcto funcionamiento de las unidades de ejecución del territorio y la coordinación, administración y seguimiento y evaluación del programa. Será financiada íntegramente con aporte del Gobierno Nacional.

Anexo I: Tablas de Costos

Tabla 1. Componente 1. DESARROLLO DE MERCADOS INCLUYENTES (USD)

Costos Detallados (USD)	Unidad	Quantidades						Costo por	Costo de Base						Cat.	Financiación (sin impuestos)
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total		
I. Investment Costs																
A. Estudios sobre cadenas de valor																
Estudios sobre cadenas de valor	Estudios	4	2	-	-	-	6	30.000	120 000	60 000	-	-	-	180 000	C3	FIDA don. (100%)
B. Desarrollo de mercados de productos																
Promocion Comercial /a	Ferias	5	7	7	7	4	30	16.250	81 250	113 750	113 750	113 750	65 000	487 500	C2A	FIDA prest. (100%)
Asistencia Tecnica para la creación de marcas y certificaciones de origen /b	Contratos	-	2	3	2	-	7	15.000	-	30 000	45 000	30 000	-	105 000	C3	FIDA prest. (80%)
Asistencia Tecnica para Compras Públicas /c	Contratos	2	2	2	-	-	6	12.500	25 000	25 000	25 000	-	-	75 000	C3	GOVT
Infraestructura productiva y de comercialización /d	Número	2	4	3	1	-	10	200.000	400 000	800 000	600 000	200 000	-	2 000 000	C2A	FIDA prest. (100%)
Subtotal									506 250	968 750	783 750	343 750	65 000	2 667 500		
C. Desarrollo de recursos humanos																
Financiamiento de becas /e	Becas	50	50	50	50	-	200	2.025	101 250	101 250	101 250	101 250	-	405 000	C4	FIDA prest. (100%)
Capacitacion sobre gestion de negocios conjuntos /f	Eventos	6	6	6	-	-	18	10.625	63 750	63 750	63 750	-	-	191 250	C4	FIDA prest. (100%)
Capacitacion RRHH UCAR y UEPs	Eventos	20	6	-	-	-	26	9.375	187 500	56 250	-	-	-	243 750	C4	FIDA prest. (100%)
Capacitacion RRHH de las OPs /g	Eventos	30	12	12	-	-	54	9.375	281 250	112 500	112 500	-	-	506 250	C4	FIDA prest. (100%)
Subtotal									633 750	333 750	277 500	101 250	-	1 346 250		
D. Desarrollo de tecnologías apropiadas para pequeños productores																
Estudios para el desarrollo de tecnologías /h	Estudio/año	4	3	3	-	-	10	18.750	75 000	56 250	56 250	-	-	187 500	C3	FIDA prest. (80%)
Realizacion de Prototipos /i	Número	-	3	3	-	-	6	25.000	-	75 000	75 000	-	-	150 000	C2A	FIDA prest. (100%)
Realizacion de Laboratorios /j	Número	1	1	1	1	-	4	120.000	120 000	120 000	120 000	120 000	-	480 000	C2A	FIDA prest. (100%)
Desarrollo de semillas de quínoa /k	Convenio/año	1	1	-	-	-	2	75.000	75 000	75 000	-	-	-	150 000	C3	FIDA prest. (80%)
Desarrollo de otras semillas /l	Convenio/año	1	1	-	-	-	2	75.000	75 000	75 000	-	-	-	150 000	C3	FIDA prest. (80%)
Subtotal									345 000	401 250	251 250	120 000	-	1 117 500		
E. Desarrollo de mercados de servicios financieros																
Desarrollo y piloteo de seguros /m	Estudios	0.4	0.2	0.2	0.2	-	1	70.000	28 000	14 000	14 000	14 000	-	70 000	C3	FIDA prest. (80%)
Fondos de garantía /n	Global	0.25	0.25	0.25	0.25	-	1	700.000	175 000	175 000	175 000	175 000	-	700 000	C5	FIDA prest. (100%)
Estudio de mercado financiero local /o	Estudios	1	-	-	-	-	1	60.000	60 000	-	-	-	-	60 000	C3	FIDA prest. (80%)
Talleres provinciales sobre finanzas rurales /p	Eventos	6	-	-	-	-	6	10.000	60 000	-	-	-	-	60 000	C3	FIDA prest. (80%)
Subtotal									323 000	189 000	189 000	189 000	-	890 000		
F. Desarrollo de ámbitos de diálogo sobre cadenas de valor																
Consultorias especificas sobre cadenas de valor /q	pers/mes	10	10	10	10	10	50	1.875	18 750	18 750	18 750	18 750	18 750	93 750	C3	GOVT
Formación y funcionamiento de ámbitos de diálogo /r	Eventos	24	24	24	24	24	120	625	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	75 000	C2A	GOVT
Subtotal									33 750	33 750	33 750	33 750	33 750	168 750		
Total Investment Costs									1 961 750	1 986 500	1 535 250	787 750	98 750	6 370 000		
II. Recurrent Costs																
A. Unidad de Coordinacion Nacional del Programa																
Facilitadores de Clusters /s	Meses/año	48	48	48	24	24	192	1.500	72 000	72 000	72 000	36 000	36 000	288 000	C6	GOVT
Analistas /t	Meses/año	24	24	24	24	24	120	1.500	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	180 000	C6	GOVT
Pasajes y viaticos /u	viaje	96	96	96	50	50	388	900	86 400	86 400	86 400	45 000	45 000	349 200	C7	GOVT
Total Recurrent Costs									194 400	194 400	194 400	117 000	117 000	817 200		
Total									2 156 150	2 180 900	1 729 650	904 750	215 750	7 187 200		

- \a Se financian la presencia de las organizaciones y de productores en diferentes ferias de promoción (nacionales e internacionales)
- \b Se dará apoyo mediante Asistencia Técnica especializada en la materia
- \c Se dará apoyo mediante Asistencia Técnica especializada para preparar con entidades nacionales, provinciales y/o municipales, programas de compras de productor producidos por los beneficiarios
- \d Se financiarán infraestructuras esenciales para resolver imperfecciones de mercado que afecten a las cadenas de valor priorizadas, tales como ferias locales de productos de la agricultura familiar.
- \e Se financian 50 becas por año (durante 4 años) de USD 2.200, para curso de aproximadamente 9 meses, a un total de 200 jóvenes.
- \f Se capacitará a 30 líderes de diferentes organizaciones del territorio en gestión asociativa (alianzas comerciales y estratégicas) de negocios.
- \g Capacitaciones en temas de importancia general que sean relevantes para el conjunto de organizaciones.
- \h Se asumió la implementación de un proyecto de investigación adaptativa de 3 años de duración por Cadena de Valor (Chía, Quinoa, Papa andina, Camélidos y Hortalizas.
- \i Se asumió el financiamiento de la construcción de los prototipos de equipamientos adaptados a las condiciones de los productores familiares.
- \j Se asume la instalación de laboratorios técnicos para estudio de fibras de llama u alimentos.
- \k Convenio con el INTA para la selección de variedades y multiplicación de semillas de quinoa.
- \l Convenio con el INTA para el desarrollo de semillas de otros cultivos (chía, amaranto, etc.)
- \m Se financiará 1 (un) estudio para seguros contra riesgo climático y de mercado.
- \n Recursos para compra de garantías en Fondos de Garantía y para depósitos de aval en instituciones financieras de segundo piso.
- \o Estudio de oferta y demanda financiera local que se discutirá en los talleres provinciales.
- \p Talleres de adopción de la estrategia de finanzas rurales propuesta. Una jornada con participantes de la OPs, UEPs, instituciones financieras locales y UCAR.
- \q A especificar en el POA.
- \r Organización de Foros; dos foros por cluster por año. Cubre viáticos y catering.
- \s Cuatro facilitadores en total.
- \t Dos analistas en total.
- \u Facilitadores viajan 1.5 veces al mes (18 viajes/año/pers) y los analistas una vez al mes (12 viajes/año/pers) los primeros tres años. Luego disminuyen a una vez al mes (facilitadores) y una vez cada dos meses (analistas).

Tabla 2. Componente 2. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES (USD)

Costos Detallados (USD)	Unidad	Quantidades						Costo por Unidad	Costo de Base						Cat.	Financiación (sin impuestos)
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total		
I. Investment Costs																
A. Actividades de preinversión /a	Contratos	6	6	6	6	-	24	50.000	300 000	300 000	300 000	300 000	-	1 200 000	C3	FIDA prest. (80%)
B. Asistencia técnica y capacitación																
Capacitación y Asistencia Técnica para las OPs /b	PN	26	58	30	5	-	119	11.250	292 500	652 500	337 500	56 250	-	1 338 750	C1	FIDA prest. (80%)
Intercambios de Aprendizaje /c	PN	8	18	24	10	-	60	3.000	24 000	54 000	72 000	30 000	-	180 000	C1	FIDA prest. (80%)
Subtotal									316 500	706 500	409 500	86 250	-	1 518 750		
C. Activos colectivos																
Cofinanciamiento de Activos Colectivos /d	PN	24	50	20	4	-	98	113.190	2 716 560	5 659 500	2 263 800	452 760	-	11 092 620	C1	FIDA (54%); ben. (15%)
Inversiones ambientales /e	PN	2	2	2	2	-	8	18.750	37 500	37 500	37 500	37 500	-	150 000	C1	FIDA prest. (95%)
Subtotal									2 754 060	5 697 000	2 301 300	490 260	-	11 242 620		
D. Capital de trabajo comercial, de riesgo y seguros																
Fondos de garantía en los PN /f	Global	0.5	0.5	-	-	-	1	1.050.000	525 000	525 000	-	-	-	1 050 000	C1	FIDA (60%); ben. (40%)
Capital de trabajo para Fondos Rotatorios (FOCO) /g	PN	5	15	22	10	-	52	18.000	90 000	270 000	396 000	180 000	-	936 000	C1	FIDA (60%); ben. (40%)
Capacitación en gestión de fondos rotatorios /h	Contratos	0.3	0.4	0.3	-	-	1	100.000	30 000	40 000	30 000	-	-	100 000	C3	FIDA prest. (80%)
Capital de riesgo para Asociaciones Estratégicas /i	PN	-	-	2	5	3	10	50.000	-	-	100 000	250 000	150 000	500 000	C1	FIDA prest. (80%)
Subsidio de primas de seguros /j	PN	5	5	5	5	-	20	10.000	50 000	50 000	50 000	50 000	-	200 000	C1	FIDA prest. (80%)
Subtotal									695 000	885 000	576 000	480 000	150 000	2 786 000		
E. Habilitaciones y certificaciones																
Cofinanciamiento de certificaciones /k	PN	-	15	15	15	15	60	2.000	-	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000	C1	FIDA prest. (80%)
F. Planificación geográfica y regulación fundiaria																
Equipamiento de Sistema de Información geográfica /l	PN	2	3	3	2	-	10	6.250	12 500	18 750	18 750	12 500	-	62 500	C1	FIDA prest. (80%)
Diagnostico dominial y apoyo /m	PN	5	10	10	5	-	30	8.750	43 750	87 500	87 500	43 750	-	262 500	C1	FIDA prest. (80%)
Subtotal									56 250	106 250	106 250	56 250	-	325 000		
Total									4 121 810	7 724 750	3 723 050	1 442 760	180 000	17 192 370		

\a Se firmará un contrato por provincia.

\b Se financian Talleres y AT para 119 Planes de Negocios

\c Incluye visitas terrestres a organizaciones similares en estados más avanzados nacionales y regionales. Se asume que la mitad de las organizaciones realicen esta actividad.

\d Promedio ponderado según peso relativo de los distintos modelos y sus requerimientos de financiación. Los beneficiarios aportarán un 10% de estas inversiones como mínimo. Los PN de cría y engorde de camélidos no exigen inversiones colectivas.

\e Cofinanciación principalmente de sistemas de depuración de efluentes de desaponificadoras y/o mataderos

\f Fondos de Garantía para apalancar crédito formal. Se asume que habrá un apalancamiento de 1,0 a 1,4 por lo que los beneficiarios aportarán el 40% del valor como crédito.

\g Fondos rotatorios para crédito de capital de trabajo a los asociados de las organizaciones. Beneficiarios contribuyen con un 10%.

\h Para las OPs que manejen un fondo rotatorio.

\i Planes de negocios para empresas mixtas de procesamiento y comercialización, en alianza con empresarios privados.

\j Para cubrir hasta el 80% de la prima de seguros promovidos por el programa como los seguros agrícolas

\k Consultorías específicas para habilitaciones y certificaciones a planes de negocios seleccionados

\l 10 organizaciones reciben el equipamiento completo el Sistema de Información Geográfica (Incluye: Pc, GPS, Software, Capacitación)

\m Se realiza el diagnóstico dominial a 30 organizaciones más el servicio de cartografía.

Tabla 3. Componente 3. DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN (USD)

Costos Detallados (USD)	Unidad	Quantidades					Costo por	Costo de Base					Cat.	Financiación (sin impuestos)		
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4			Año 5	Total
I. Investment Costs																
A. Fondo para inversiones en activos intraprediales /a	Productores	260	680	680	500	-	2 120	2.461,25	639 925	1 673 650	1 673 650	1 230 625	-	5 217 850	C1	FIDA (70%); ben. (15%)
B. Fondo para la ssistencia técnica productiva																
1. Asistencia Tecnica Productiva /b	PN	19	30	40	30	-	119	20.000	380 000	600 000	800 000	600 000	-	2 380 000	C1	FIDA prest. (80%)
2. Materiales para la Asistencia Tecnica Productiva /c	PN	19	30	40	30	-	119	1.000	19 000	30 000	40 000	30 000	-	119 000	C1	FIDA prest. (80%)
Subtotal									399 000	630 000	840 000	630 000	-	2 499 000		
Total									1 038 925	2 303 650	2 513 650	1 860 625	-	7 716 850		

\a Se estimó el financiamiento con inversiones no reembolsables a 2120 productores individuales quienes para acceder deberán contribuir con un mínimo del 10% de la inversión. Estimado en 15% en promedio.

\b Se financia AT en nuevas tecnologías y ensayos tecnológicos, asumiendo que los productores en cada PN reciben AT a 119 PN durante 2 años.

\c Se financian materiales y capacitaciones en nuevas tecnologías y ensayos tecnológicos.

Tabla 4. Componente 4. GESTIÓN (USD)

Costos Detallados (USD)

I. Investment Costs

A. Unidad de Coordinación Nacional del Programa

	Unidad	Quantidades						Costo por Unidad	Costo de Base						Cat.	Financiación (sin impuestos)
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total		
Computadora portátil /a	Número	8	-	-	-	-	8	1.250	10 000	-	-	-	-	10 000	C2B	FIDA prest. (80%)
Diseño de página web del Programa	Contratos	1	-	-	-	-	1	7.500	7 500	-	-	-	-	7 500	C3	FIDA prest. (100%)
Mantenimiento de Página Web	Contratos	-	1	1	1	1	4	4.000	-	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000	C3	FIDA prest. (100%)
Subtotal									17 500	4 000	4 000	4 000	4 000	33 500		

B. Coordinación Provincial del Programa

Camionetas /b	Número	6	-	-	-	-	6	60.000	360 000	-	-	-	-	360 000	C2B	FIDA prest. (80%)
Computadora portátil /c	Número	42	-	-	-	-	42	1.250	52 500	-	-	-	-	52 500	C2B	FIDA prest. (80%)
Pizarra acrílicas /d	Número	6	-	-	-	-	6	181,25	1 088	-	-	-	-	1 088	C2B	FIDA prest. (80%)
Subtotal									413 588	-	-	-	-	413 588		

C. Seguimiento y evaluación

Diseño e instalación del módulo PROCANOR en el SIIG /e	Número	1	-	-	-	-	1	52.500	52 500	-	-	-	-	52 500	C2B	FIDA prest. (80%)
Encuesta de Base /f	Estudios	1	-	-	-	-	1	5.000	5 000	-	-	-	-	5 000	C3	FIDA prest. (100%)
Evaluación de medio término /g	Estudios	-	-	6	-	-	6	4.000	-	-	24 000	-	-	24 000	C3	FIDA prest. (100%)
Encuesta de Impacto /h	Estudios	-	-	-	-	1	1	5.000	-	-	-	-	5 000	5 000	C3	FIDA prest. (100%)
Sistematizaciones de experiencias	Estudios	-	3	3	3	1	10	12.800	-	38 400	38 400	38 400	12 800	128 000	C3	FIDA don. (100%)
Subtotal									57 500	38 400	62 400	38 400	17 800	214 500		
Total Investment Costs									488 588	42 400	66 400	42 400	21 800	661 588		

II. Recurrent Costs

A. Unidad de Coordinación Nacional del Programa

Consultor Coordinador Nacional del Programa	Meses/año	12	12	12	12	12	60	1.875	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	112 500	C6	GOVT
Consultor Especialista en Género, Juventud y pueblos originarios	Meses/año	6	12	12	12	12	54	1.500	9 000	18 000	18 000	18 000	18 000	81 000	C6	GOVT
Pasajes y viáticos	viaje	24	24	24	24	24	120	900	21 600	21 600	21 600	21 600	21 600	108 000	C7	GOVT
Misceláneos de oficina	Número	12	12	12	12	12	60	250	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	15 000	C7	GOVT
Subtotal									56 100	65 100	65 100	65 100	65 100	316 500		

B. Coordinación Provincial del Programa

6 Consultores Responsables Provinciales de la administración del Programa	Meses/año	18	72	72	72	72	306	1.875	33 750	135 000	135 000	135 000	135 000	573 750	C6	GOVT
6 Empleados Administrativos para las UEPs /i	Meses/año	18	72	72	72	72	306	1.000	18 000	72 000	72 000	72 000	72 000	306 000	C6	GOVT
6 Consultores Responsables Provinciales de género/juventud/indígenas /j	Meses/año	18	72	72	72	72	306	1.250	22 500	90 000	90 000	90 000	90 000	382 500	C6	GOVT
6 Consultores especialistas en cadenas productivas y formulación de planes de desarrollo /k	Meses/año	18	72	72	72	72	306	1.250	22 500	90 000	90 000	90 000	90 000	382 500	C6	GOVT
6 Consultores especialistas en apoyo a rendición de cuentas de las organizaciones /l	Meses/año	18	72	72	72	72	306	1.250	22 500	90 000	90 000	90 000	90 000	382 500	C6	GOVT
6 Especialistas en Administración /m	Meses/año	18	72	72	72	72	306	1.500	27 000	108 000	108 000	108 000	108 000	459 000	C6	GOVT
6 Responsables de SyE (tiempo parcial) /n	Meses/año	18	72	72	72	72	306	625	11 250	45 000	45 000	45 000	45 000	191 250	C6	GOVT
Misceláneos de oficina	Unidad	6	6	6	6	6	30	2.200	13 200	13 200	13 200	13 200	13 200	66 000	C7	GOVT
Pasajes y viáticos	viaje	60	60	60	60	60	300	447	26 820	26 820	26 820	26 820	26 820	134 100	C7	GOVT
Uso y mantenimiento de vehículos	unidad/año	5	5	5	5	5	25	5.000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	125 000	C7	GOVT
Subtotal									222 520	695 020	695 020	695 020	695 020	3 002 600		
Total Recurrent Costs									278 620	760 120	760 120	760 120	760 120	3 319 100		
Total									767 208	802 520	826 520	802 520	781 920	3 980 688		

\a Destinadas al Coordinador, al especialista en genero, a los 4 facilitadores y los dos analistas del C1.
\b Una camioneta por UEP
\c Siete (7) PCs por UEP
\d Una pizarra por UEP
\e Financiación retroactiva.
\f Apoyo administrativo para tabulación de datos.
\g Para Asistencia técnica adicional para una evaluación por Provincia.
\h Apoyo administrativo para tabulación de datos.
\i Un (1) administrativo por UEP
\j Cada consultor será responsable de la tematica en una Provincias
\k Cada consultor será responsable de los planes de cada Provincias
\l Cada consultor será responsable de la tematica en una Provincias
\m 1 especialista por cada UPEs para llevar las cuentas del programa y cargar datos al UEPEX.
\n Contrato a medio tiempo

Tabla 5 . Expenditures Accounts Project Cost Summary

	(ARS '000)			(USD '000)			%	% Total
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Foreign Exchange	Base Costs
I. Investment Costs								
1. Capitalización de organizaciones de productores (donaciones)	188 874	-	188 874	23 609	-	23 609	-	65
2a. Bienes, servicios e insumos para beneficiarios	25 540	-	25 540	3 193	-	3 193	-	9
2b. Bienes, servicios e insumos para fortalecer a UEs nacionales y provinciales	3 809	-	3 809	476	-	476	-	1
3. Asistencia técnica (consultorías)	20 934	-	20 934	2 617	-	2 617	-	7
4. Capacitación	10 770	-	10 770	1 346	-	1 346	-	4
5. Credito y fondos de garantía	5 600	-	5 600	700	-	700	-	2
Total Investment Costs	255 526	-	255 526	31 941	-	31 941	-	89
II. Recurrent Costs								
6. Salarios	26 712	-	26 712	3 339	-	3 339	-	9
7. Gastos operativos	6 378	-	6 378	797	-	797	-	2
Total Recurrent Costs	33 090	-	33 090	4 136	-	4 136	-	11
Total BASELINE COSTS	288 617	-	288 617	36 077	-	36 077	-	100
Physical Contingencies	928	-	928	116	-	116	-	-
Price Contingencies	21 440	-	21 440	2 680	-	2 680	-	7
Costo total del Programa	310 984	-	310 984	38 873	-	38 873	-	108

Tabla 6. Local/Foreign/Taxes By Financier (USD'000)

	Préstamo FIDA		Donación FIDA		Gobierno de Argentina		Beneficiarios		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
I. Foreign	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Local (Excl. Taxes)	24 000	64.0	328	0.9	10 015	26.7	3 161	8.4	37 505	96.5
III. Taxes	-	-	-	-	1 368	100.0	-	-	1 368	3.5
Costo total del Programa	24 000	61.7	328	0.8	11 383	29.3	3 161	8.1	38 873	100.0

Tabla 7. Disbursements by Semesters and Government Cash Flow (USD'000)

	Financing Available			Total	Costs to be Financed		
	Préstamo FIDA	Donacion FIDA	Beneficiarios		Project Costs	Gobierno de Argentina	
	Amount	Amount	Amount			Cash Flow	Cumulative Cash Flow
1	2 722	61	368	3 152	4 131	-979	-979
2	2 722	61	368	3 152	4 131	-979	-1 958
3	4 267	52	709	5 028	6 899	-1 871	-3 829
4	4 267	52	709	5 028	6 899	-1 871	-5 700
5	3 110	21	348	3 479	4 836	-1 357	-7 057
6	3 110	21	348	3 479	4 836	-1 357	-8 414
7	1 778	22	155	1 955	2 866	-911	-9 326
8	1 778	22	155	1 955	2 866	-911	-10 237
9	123	8	-	131	704	-573	-10 810
10	123	8	-	131	704	-573	-11 383
Total	24 000	328	3 161	27 490	38 873	-11 383	-11 383

Apéndice 15: Análisis económico y financiero

1. Este apéndice presenta: (a) los beneficios socioeconómicos de la propuesta de desarrollo del Programa en los modelos de producción familiares; (b) los beneficios socioeconómicos agregados del Programa; y (c) el análisis de factibilidad económica.

A. Beneficios socioeconómicos del Programa

2. Los beneficios previstos por el Programa son el aumento del ingreso y del empleo en los sistemas de producción familiares como resultado de la inserción en las cadenas de valor. Los indicadores utilizados para establecer la factibilidad de la propuesta productiva de los sistemas agrícolas familiares son: (i) el beneficio (Margen Bruto), (ii) el ingreso neto familiar (Beneficio + valor de la mano de obra familiar); (iii) el empleo (en la finca y fuera de ella); (iv) la tasa interna de retorno financiera (TIRf); y (v) el valor actualizado de los beneficios netos incrementales (VANf) respecto de la situación sin Programa, calculados con precios de mercado³¹.

1. El período para el cálculo de la TIRf y el VANf es de 20 años y la tasa de descuento adoptada es de 10% anual, equivalente al costo estimado de oportunidad del capital. El tipo de cambio adoptado fue USD 1,00 = ARS 9,20.

3. **Factibilidad Financiera de los Sistemas de Producción Familiar.** Para estimar los beneficios socioeconómicos del Programa, se calcularon indicadores socioeconómicos y de factibilidad financiera de siete modelos de sistemas agropecuarios familiares, los que se concentran en el desarrollo de productos pertenecientes a cadenas definidas como dinámicas, por la evolución de la demanda y precios a nivel local e internacional, y emergentes (con la sola excepción de las hortalizas) por su desarrollo incipiente en Argentina. Se incluyen allí siete modelos

- a) Modelo de rotación de pimiento con quínoa (modelo 1): el modelo muestra la evolución de una Organización de Productores (OP) donde cada uno de los que la compone se involucra en una situación de diversificación productiva que se genera al incorporar la quínoa en la rotación, hecho que está siendo ensayada por productores pimenteros innovadores, en busca de alternativas con mayor potencial de resultado económico. Dicha OP se organiza exclusivamente para vender en conjunto a comerciantes y/o industriales que operan en la cercanía a los centros poblados donde están radicados, haciendo contratos de compra-venta de la quínoa para su venta limpia.
- b) Modelo de rotación de tabaco con quínoa y chíá (modelo 2): el modelo muestra una organización de productores cuyos miembros se involucran en la diversificación productiva que se genera al incorporar chíá y quínoa en rotación con el tabaco. Se considera que la OP opera colectivamente equipos de siembra y cosecha mecanizados, lo que le permite generar economías de escala e incrementa la productividad.
- c) Modelo de intensificación de quínoa (modelo 3): El modelo responde a una situación de intensificación productiva en predios de productores minifundistas en el alto andino. A partir de la intervención del programa, los productores se organizan en una OP que permite aprovechar el incremento de la productividad a partir de productos en base a quínoa con valor agregado, además de la venta a granel del grano desaponificado.
- d) Modelo de producción de papa andina (modelo 4): El modelo responde a una situación de intensificación productiva en predios de productores minifundistas radicados en el alto andino, que crean una OP de 65 productores para organizar su oferta y la acondicionan para la venta en diferentes mercados: locales (donde destinan la denominada “segunda calidad”, separada por razones de tamaño, color y aspecto), gourmet (restaurantes y hoteles radicados en centros turísticos cercanos a la zona de producción y acondicionamiento del

³¹ Para información más detallada sobre los parámetros técnicos de cada modelo ver Apéndices 6 y 8.

- producto, y/o ubicados en Bs. As.) y supermercados. La colocación en diferentes nichos del mercado les permite incrementar el valor de la cosecha.
- e) Modelo hortícola (modelo 5): este modelo responde al caso de productores organizados exclusivamente para la venta de productos seleccionados con destino a mercados concentradores existentes (fundamentalmente localizados en la periferia de centros urbanos provinciales). No plantea cambios en la base productiva de los productores involucrados, sino el trabajo conjunto en cuanto a la programación de la oferta (productos, variedades, fechas), su acondicionamiento en un centro de clasificación, empaque y frío, y la participación directa en el mercado concentrador.
- f) Modelo de cría de llamas (modelo 6): este modelo muestra el caso de productores que se organizan para crear valor en la producción animales y fibra. A partir de la asistencia técnica recibida como parte de las acciones del Programa, estos productores mejoraran técnicas de producción y comercialización de fibra. El Programa facilitará a las OP tanto en lo relacionado con la fibra de llama y sus productos, como con los emprendimientos relacionados con la carne con sus productos y subproductos. Ellos pueden ser: centros de acopio, clasificación y tipificación de fibras; captura y esquila en, fraccionamiento y embolsado de abono orgánico proveniente de estiércol, certificaciones y prácticas sanitarias.
- g) Modelo engorde de llamas (modelo 7): en este modelo se muestra una OP que se organizan en centros de engorde de llamas jóvenes. A través de asistencia técnica y capacitación en lo relacionado a la gestión administrativa y técnica; cofinanciamiento de activos y capital de trabajo y de riesgo, como el asesoramiento y disponibilidad de recursos para lograr las habilitaciones y certificaciones lo que permitirá mejorar la productividad y la gestión de la producción.
4. Los indicadores socioeconómicos incluyen: (i) el patrón de cultivos y actividades productivas; (ii) la producción física; (iii) el empleo en la parcela; (iv) el flujo de caja; (v) el beneficio; (vi) el ingreso neto familiar (beneficio + valor de la mano de obra familiar), (vii) la tasa interna de retorno (TIRf); y (viii) el valor actualizado de los beneficios (VANf).
5. Los indicadores de desempeño de los sistemas agropecuarios familiares se presentan con detalle en el Anexo I de este informe. Dichos indicadores se resumen en la Tabla 1, donde se observa que el beneficio neto de todos los modelos aumenta con la implementación del Programa y alcanza valores que oscilan entre ARS 281.400/año (cría de llamas, modelo 6) y ARS 6,9 millones/año (quinoa y chía en rotación del tabaco, modelo 2), al término del plazo de la evaluación. Esto significa un aumento promedio del 49% en los beneficios netos de los productores apoyados por el proyecto
6. El indicador socioeconómico de mayor relevancia para evaluar el resultado del Programa es el ingreso neto familiar, que aumenta notablemente (en promedio 32%) en todos los modelos y alcanza valores que oscilan entre ARS 10.998/año (Engorde de llamas, modelo 7) y ARS 235.325/año (quinoa y chía en rotación con tabaco, modelo 7).
7. En seis de los siete modelos presentados se muestra un aumento de la ocupación de mano de obra familiar, con lo que se logra reducir la dependencia del empleo asalariado fuera de las chacras.
8. Las TIRf oscilan entre 15% y 56%. El VANf para una tasa de descuento de 10% resulta positivo en todos los casos, y oscila entre ARS 442.100 (engorde de llamas) y ARS 41.896 millones (quinoa y chía en rotación del tabaco).

Tabla 1. Indicadores Socioeconómicos de los Modelos Agropecuarios

Modelos	Beneficio neto (miles \$Ars)			Ingreso neto familiar (miles \$Ars)			Empleo (jornales)			TIRf	VANf (miles \$Ars)
	SP	CP	Dif	SP	CP	Dif	SP	CP	dif	%	7%
M1 Quinoa Pimiento	1.540,0	2.513,4	973,4	4.000,0	1.689,3	7.689,3	50	50	0	40%	\$1.106,4
M2 Quinoa Chía Tabaco	6.308,0	5.921,0	387,0	20.000,0	35.325,0	5.325,0	50	50	0	22%	\$41.896,0
M3 Quinoa Intensiva	1.311,0	2.722,9	1.411,9	6.510,0	1.650,6	5.140,6	50	4	46	32%	\$3.020,0
M4 Papa Andina	1.118,0	3.484,0	2.366,0	20.600,0	9.600,0	9.000,0	7	3	4	35%	\$6.479,3
M5 Horticultura	5.525,0	6.821,4	1.296,4	30.500,0	62.427,2	1.927,2	100	30	70	15%	\$947,3
M6 Cría Llamas	427,3	2.81,4	2.384,1	1.704,5	4.533,5	2.829,1	7	4	3	56%	\$2.213,9
M7 Engorde Llamas	463,7	810,9	347,2	1.382,1	0.988,0	3.605,9	4	6	2	30%	\$442,1

B. Factibilidad económica del Programa

9. El Programa prevé atender en forma directa a 7.100 familias rurales pobres, de las cuales 4 970 familias adoptarían las innovaciones con éxito (tasa de adopción de 70%). La incorporación al Programa de estas familias a través de sus modelos productivos se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2: Incorporación de Familias agropecuarias al Programa

	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	Total	fam/OP
Quinoa Pimiento	100	160	180	40	20	500	35
Quinoa Chía Tabaco	120	340	400	120	20	1 000	40
Quinoa Intensiva	50	130	200	100	20	500	100
Papa Andina	40	160	240	120	40	600	65
Horticultura	400	750	950	400	200	2 700	50
Cría Llamas	170	300	430	200	100	1 200	75
Engorde Llamas	50	120	180	200	50	600	75
	930	1 960	2 580	1 180	450	7 100	54
Adopción (tasa 70%)	651	1 372	1 806	826	315	4 970	

10. Los indicadores utilizados para evaluar la factibilidad económica del Programa son la Tasa interna de retorno económica (TIRe), el Valor actualizado neto económico (VANe), y la Relación Beneficio/Costo (B/C) de los beneficios netos incrementales debidos a las acciones del Programa, calculados con precios económicos

11. **Metodología de Cálculo.** La evaluación económica se realizó estimando el flujo de beneficios netos incrementales a partir de: (a) los beneficios anuales de la producción agrícola y ganadera de los modelos; (b) las inversiones y los costos anuales de producción de esos rubros; y (c) los costos del proyecto, deducidos los aportes realizados a cada modelo, las contingencias y los impuestos.

12. La estimación de los beneficios económicos de la producción agrícola y ganadera consideró los precios económicos de los productos. Dichos precios se calcularon deduciendo el Impuesto al Valor Agregado (IVA) de los precios de mercado.

13. La estimación de costos consideró los siguientes rubros:

- las inversiones y los costos de operación de las chacras a precios económicos, o sea deduciendo el IVA de 21% de los precios de mercado de los insumos;
- los costos del Programa, deducidos los aportes realizados a cada modelo (de servicios de apoyo a la producción, de activos agrícolas, y capital de trabajo). Estos costos también fueron a precios económicos, calculados deduciendo los impuestos a los precios de mercado (IVA e Impuesto sobre la renta de los salarios del personal que superan el mínimo no imponible);
- los precios de los productos producidos (output) fueron reducidos en un 10,5%, dado que tienen beneficios impositivos con un IVA al 50%.

- iv) En el caso específico de los productores de tabaco, el Estado Argentino promueve un subsidio a la producción a partir de la determinación de un precio sostén ubicado en un 45% por sobre el precio de mercado.

14. La Tasa Interna de Retorno económica (TIR_e), el Valor Actualizado Neto económico (VAN_e), y la Relación Beneficio/Costo (B/C) del proyecto se calcularon para un período de 20 años y con una tasa de descuento de 10%³². El tipo de cambio adoptado fue USD 1,00 = ARS 9,20.

15. La tasa de descuento adoptada es sumamente prudente, ya que el préstamo del FIDA será en condiciones ordinarias, con una tasa de interés de 4,27% anual. También se revisaron otras tasas de referencia para confirmar la prudencia en la selección de la tasa de descuento. Dichas tasa de referencia son:

- i) Prime Rate: 3,25% (junio de 2014)³³;
- ii) Préstamos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF): Plazo entre 14 y 18 años, en una sola moneda con tasa de interés basada en la tasa LIBOR³⁴ 2,94% (septiembre de 2010);
- iii) Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América: a 10 años de plazo: 2,61% (junio de 2014).

16. **Indicadores de Factibilidad Económica del Programa.** Los indicadores calculados (ver 03) demuestran que el Proyecto es económicamente factible, además de una buena inversión para el Gobierno de la República Argentina.

- i) TIR_e: 22,6%
- ii) VAN_e del beneficio neto incremental: ARS 334.040.950
- iii) Relación B/C: 3,89

17. Estos indicadores también suministran al Gobierno de la República Argentina los valores de referencia necesarios para comparar la inversión en el proyecto con otras inversiones. Cabe agregar que esta evaluación económica no consideró beneficios intangibles o de compleja medición, como algunos beneficios sociales o la equidad de género.

³² Tasa de referencia del FIDA para los préstamos en condiciones *Ordinarias*.

³³ Wall Street Journal Prime Rate

³⁴ Tasa LIBOR a 1 año en USD: 1,24% (octubre de 2009)

Factibilidad Económica del Programa

Cash flow Economico (ARS)	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11-20
Modelos											
M1 Quinoa/Pimiento	- 2 085 789	- 3 228 153	- 2 971 190	1 201 997	3 122 947	4 463 659	4 934 928	5 068 910	5 135 304	5 176 446	5 185 589
M2 Quinoa/Chía/Tabaco	- 4 770 000	- 13 716 000	- 14 870 500	929 500	11 383 500	14 745 000	15 285 000	15 325 000	15 325 000	15 325 000	15 325 000
M3 Intensificación Quinoa	- 987 921	- 47 623	202 150	348 950	348 950	562 550	562 550	562 550	562 550	562 550	562 550
M4 Papa Andina	- 3 032 732	- 11 350 399	- 13 799 794	1 968 063	13 381 538	18 740 730	19 277 400	19 330 800	19 394 880	19 426 920	19 437 600
M5 Horticultura	- 26 277 173	- 48 922 392	- 56 203 277	- 6 561 472	27 374 952	57 718 455	69 534 874	73 800 199	75 355 474	75 462 274	75 515 674
M6 Cría Llamas	- 1 658 047	- 2 433 935	- 2 351 013	2 058 029	5 068 276	7 327 704	8 177 335	8 739 890	9 258 796	9 587 942	9 731 165
M7 Engorde Llamas	- 67 630	- 247 616	- 516 257	- 767 061	- 676 652	- 284 072	280 939	901 323	1 431 876	1 876 922	2 109 088
Total Agregado de beneficios netos incrementales	- 38 879 291	- 79 946 118	- 90 509 880	- 821 995	60 003 511	103 274 026	118 053 026	123 728 671	126 463 879	127 418 053	127 866 666
Total Economic project Costs (a)	23 979 324	25 279 251	22 335 945	15 539 779	9 549 505	8 398 730	8 398 730	8 398 730	8 398 730	8 398 730	8 398 730
Flujo de caja economico	- 62 858 615	- 105 225 369	- 112 845 826	- 16 361 774	50 454 006	94 875 296	109 654 297	115 329 942	118 065 149	119 019 324	119 467 936
(a) Excepto las transferencias financieras a las actividades de producción (porque ya se ha considerado en los modelos financieros) e incluyendo costos recurrentes con el proposito de asegurar sustentabilidad											
		NPV	334 040 950								
		EIRR	22.6%								
		B/C	3.89								

C. Análisis de Sensibilidad

18. Las pruebas de sensibilidad se estimaron sobre la base de los posibles riesgos que podría enfrentar el proyecto. En principio se consideró la posibilidad que se produzcan reducciones en la demanda de los productos en las cadenas de valor priorizadas por el Programa que podrían afectar la viabilidad de los Planes de Negocios, o riesgos climáticos que pudieran afectar la producción provocando una reducción de los beneficios.

19. Luego se consideró la posibilidad de aumento en los costos provocado por el contexto inflacionario o por la falta de algún insumo crítico, por ejemplo semillas. Finalmente, atendiendo a los años de ejecución del Programa, se consideró la posibilidad de cambios en la dirección política en función de las elecciones presidenciales de 2015, así como cambios político institucionales que afectaran a la agencia de implementación o, incluso, cierto retraso en la incorporación de las provincias sujeto a estos mismos factores. Todo esto afectaría posiblemente en retrasos en la implementación del Programa.

20. Atendiendo a los factores antes mencionados, las pruebas de sensibilidad muestran que los indicadores de factibilidad económica son poco sensibles a la reducción de los beneficios, al aumento de los costos, y a los atrasos en el logro de los beneficios, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Sensibilidad de los Indicadores de Factibilidad Económica

Escenario	$\Delta\%$	TIR (%)
Escenario de base	0%	22,6%
Beneficios del Programa	-10%	21,9%
	-20%	21,1%
Costos del Programa	10%	22,6%
	20%	21,9%
1 año de atraso de los ben.		20,3%
2 años de atraso de los ben.		18,7%
Tasa de adopción	-10%	20,0%
	-20%	18,8%

Anexo I: Indicadores Socioeconómicos de los Modelos

Modelo I: Rotación de Quínoa- Pimiento (ARS)

	Sin proyecto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6-10
Ingresos							
Venta quínoa		1.561.875	1.653.750	1.837.500	1.837.500	1.837.500	1.837.500
Venta pimiento	1.150.000	1.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000	2.625.000
Ingreso total grupo	1.150.000	1.186.875	4.278.750	4.462.500	4.462.500	4.462.500	4.462.500
Egresos							
Inversiones requeridas grupo							
Galpón de Acopio		150000					
Una Trilladora-Limpiadora (Zaranda y Viento) con su generador eléctrico, desarrollada por INTA		50000					
capital de trabajo comercial							
Financiamiento propio							
Subsidio proyecto							
Total inversiones		187.500					
Inversión intrapredial		280.000					
Costos							
Costo producción quínoa		367.500	367.500	367.500	367.500	367.500	367.500
Costo producción pimiento	1.260.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
RRHH Trilladora-Limpiadora		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
RRHH Transportes		2.000	12.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Combustible y Mantenimiento del Transporte		8.000	18.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Costos de Administración de Instalaciones y Equipos		2.500	22.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Otros Costos (Estimación Costos Varios por modelo)		31.212	165.152	99.091	56.061		
Costo del K de trabajo (25% del valor del grano que maneja la obr)		90.469	413.438	59.375	59.375	59.375	59.375
Trabajo familiar							
Mano de obra familiar	50.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Asistencia técnica		90.000	72.000	72.000	8.000	8.000	8.000
Total egresos	1.610.000	1.233.181	2.704.589	2.684.466	2.587.436	2.521.375	2.521.375
Resultado	1.540.000	53.694	1.574.161	1.778.034	1.875.064	1.941.125	1.941.125
Ingreso neto incremental		586.306)	34.161	238.034	335.064	401.125	401.125
Ingreso familiar	154.000	3.248	60.976	56.801	59.573	71.461	71.461
TIR		40%					
VAN		\$1.106.355					

Modelo 2: Rotación Chia-Quínoa y Tabaco (ARS)

Parámetros financieros			Sin Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6-10
Ingresos									
Venta Tabaco	Ars		2.400.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Venta Quínoa Grupo	Ars			3.600.000	2.050.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Venta Chia Grupo	Ars			1.200.000	1.350.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Total Ingreso			2.400.000	2.800.000	3.400.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Egresos									
Costo Arrendamiento	Ars/ha		1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Inversión									
Galpón con Clasificadora de Zaranda	Ars			200.000					
Sembradora	Ars			150.000					
Cosechadora	Ars			300.000					
Total Inversión	Ars			650.000					
Capital de Trabajo Recursos Propios									
Capital de Trabajo Aporte Proyecto				399.500					
Total Capital de Trabajo									
Costos									
Costos Producción Tabaco			2.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
costos producción Quínoa				700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
costos producción Chia				200.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Desaponificación Quínoa				500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Asistencia Técnica				80.000	80.000	80.000			
Trabajo Familiar	Ars		2.492.000	2.492.000	2.492.000	2.492.000	2.492.000	2.492.000	2.492.000
RRHH	Ars			240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Combustible y Mantenimiento	Ars			16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Costos de Administración e Instalac	Ars			90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Otros	Ars			1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Egresos			26.092.000	18.218.500	7.159.000	7.159.000	7.079.000	7.079.000	7.079.000
Resultado			308.000	581.500	5.241.000	6.841.000	6.921.000	6.921.000	6.921.000
Ingreso Neto Incremental				1.726.500	67.000	533.000	513.000	513.000	513.000
Ingreso Familiar			20.000	76.838	218.325	233.325	235.325	235.325	235.325
TIR			22%						
VAN			\$41.896.038						

Modelo 3: Intensificación Quínoa (ARS)

	Unidades	Sin proyecto	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6-10
Ingresos								
Grano desaponificado en granel	Ars	710.000	23.400	038.825	154.250	154.250	154.250	154.250
Grano desaponificado envasado	Ars		23.400	038.825	154.250	154.250	154.250	154.250
Harina	Ars		026.000	154.250	282.500	282.500	282.500	282.500
Hojuelas	Ars		231.200	385.100	539.000	539.000	539.000	539.000
Pochoclo	Ars		231.200	385.100	539.000	539.000	539.000	539.000
Total Ingresos	Ars	710.000	335.200	1.002.100	1.669.000	1.669.000	1.669.000	1.669.000
Egresos								
Total Inversión	Ars		855.000	160.000	20.000	480.000	480.000	-
Asistencia técnica			0.000	80.000	80.000			
Costos producción								
Producción primaria								
Preparación de la tierra (tracción mecánica)	Ars		00.000	00.000	00.000	00.000	00.000	00.000
Semilla (genética propia)	Ars	9.000						
Semilla certificada	Ars		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Riego (jornales)	Ars		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Fertilizante	Ars		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
herbicida	Ars		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Limpieza de trilladora y zaranda mecánica	Ars		00.000	00.000	00.000	00.000	00.000	00.000
Lavado de jornales	Ars	40.000						
Agua para lavado	Ars	1.000						
Producción secundaria								
Bolsas 30kg	Ars		7.713	64.927	2.141	2.141	2.141	2.141
Energía			82.360	92.655	102.950	102.950	102.950	102.950
Envases y etiquetas			41.180	96.328	51.475	51.475	51.475	51.475
Transporte y entrega								
Total Costos producción		59.000	1.709.753	1.882.409	1.055.066	1.055.066	1.055.066	1.055.066
Trabajo familiar								
Total Trabajo familiar	Ars	40.000	217.750	329.969	442.188	442.188	442.188	442.188
Trabajo contratado								
Recibo de procesamiento y envasado	Ars		59.100	403.988	48.875	48.875	48.875	48.875
Total Egresos		99.000	231.603	1.656.365	1.746.128	1.426.128	1.426.128	1.946.128
Resultado		311.000	(896.403)	345.735	922.872	242.872	242.872	722.872
Ingreso Neto Incremental			(2.207.403)	4.735	11.872	31.872	31.872	411.872
Ingreso familiar		16.510	8.213	26.757	33.651	36.851	36.851	1.651

VAN \$3,020,022
TIR 32%

Modelo 4: Papa Andina (ARS)

Producción principal	Unidades	Precios (\$Arg)	Sin Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6-10
Ingresos papas									
Ingresos Papas del Grupo	Ars/Kg.	\$ 9,00	2340000	5265000	0	0	0	0	0
Ingresos Papa Semilla y Consumo Propio	Ars/Kg.	\$ 14,00	0	0	2502500	2730000	2730000	2730000	2730000
Ingresos Papa Grande Consumidor Local	Ars/Kg.	\$ 8,50	0	0	911625	994500	994500	994500	994500
Ingresos Papa Clasificada Granel Exp.	Ars/Kg.	\$ 10,00	0	0	1430000	1560000	1560000	1560000	1560000
Ingresos Papa Clasificada Consumo Exp.	Ars/Kg.	\$ 20,00	0	0	5720000	6240000	6240000	6240000	6240000
Total Ingresos Brutos			2340000	5265000	10564125	11524500	11524500	11524500	11524500
Egresos principales									
Inversiones									
	Ars			2555000					
Un tractor	Ars	\$ 290.000,00	0	290000	0	0	0	0	0
Mulas para laboreo y carga	Ars	\$ 5.000,00	0	65000	0	0	0	0	0
Un arado de tiro mecánico	Ars	\$ 45.000,00	0	45000	0	0	0	0	0
Utilitario para hacer flete corto	Ars	\$ 55.000,00	0	155000	0	0	0	0	0
Un Gapón de Recibo y Acopio con Piletas de Lavado, Mesa de Clas.	Ars	\$ 400.000,00	0	400000	0	0	0	0	0
Una Cámara de Frío para extender la venta a los largo del año	Ars	\$ 20.000,00	0	120000	0	0	0	0	0
PCs, Software y Accesorios para la administración	Ars	\$ 50.000,00	0	50000	0	0	0	0	0
Inversiones Intraprediales de Riego	Ars	\$ 2.000,00	0	780000	0	0	0	0	0
Subsidio al K de trabajo	Ars	\$ 650.000	0	650000	0	0	0	0	0
Costos de Insumos									
			1001000	6253000	7111000	7169500	7150000	7150000	7150000
Semilla sin certificación	Ars	\$ 10,00	975000	0	0	0	0	0	0
Agroquímicos	Ars	\$ 200,00	26000	39000	39000	39000	39000	39000	39000
Semilla genética (certificada)	Ars	\$ 20,00	0	5200000	5200000	5200000	5200000	5200000	5200000
Preparación de la Tierra (mecánica)	Ars	\$ 500,00	0	65000	65000	65000	65000	65000	65000
Siembra mecanizada	servicio	\$ 500,00	0	32500	32500	32500	32500	32500	32500
Fertilización (orgánica y/o química)	producto	\$ 400,00	0	52000	52000	52000	52000	52000	52000
Energía para riego	Ars	\$ 200,00	0	26000	26000	26000	26000	26000	26000
Asistencia técnica	Ars/jorn	\$ 300,00	0	58500	58500	39000	19500	19500	19500
Gasto de Energía por kg procesado	Ars	\$ 0,40	0	0	214500	234000	234000	234000	234000
Envases y etiquetas por kg procesado	Ars	\$ 1,20	0	0	643500	702000	702000	702000	702000
Flete entrega	Ars/km	\$ 2,00	0	780000	780000	780000	780000	780000	780000
Mano de Obra									
			221000	910000	910000	910000	910000	910000	910000
Contratada									
Industrialización	Ars/Jornal	\$ 200,00	0	520000	520000	520000	520000	520000	520000
Familiar									
			221000	390000	390000	390000	390000	390000	390000
Manejo general de la Producción de papas									
Subtotal Costos de producción			1222000	7163000	8021000	8079500	8060000	8060000	8060000
Total Egresos									
			1222000	9718000	8021000	8079500	8060000	8060000	8060000
Ingresos Netos									
			1118000	-4453000	2543125	3445000	3464500	3464500	3464500
Ingreso Neto Incremental				-5571000	1425125	2327000	2346500	2346500	2346500
	VPN	115.479.273							
	TIR	35%							

Modelo 5: Hortícola intensivo (ARS)

Producción Principal	Unidades	Precios (\$Arg)	Sin Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6-10
Ingresos Hortalizas Grupal									
Venta de Cebolla en Finca del Grupo	Ars/Kg.	\$10,60	750000	750000	300000	225000	187500	150000	150000
Venta de Zanahoria en Finca del Grupo	Ars/Kg.	\$0,80	1200000	1200000	480000	360000	300000	240000	240000
Venta de Zapallito en Finca del Grupo	Ars/Kg.	\$1,10	1100000	1100000	440000	330000	275000	220000	220000
Venta de Tomate en Finca del Grupo	Ars/Kg.	\$2,40	4800000	4800000	1920000	1440000	1200000	960000	960000
Venta de Lechuga en Finca del Grupo	Ars/Kg.	\$2,90	2175000	2175000	870000	652500	543750	435000	435000
Venta de Cebolla en Mercado May. del Grupo	Ars/Kg.	\$1,50	0	0	937500	1125000	1218750	1312500	1312500
Venta de Zanahoria en Mercado May. del Grupo	Ars/Kg.	\$1,75	0	0	1312500	1575000	1706250	1837500	1837500
Venta de Zapallito en Mercado May. del Grupo	Ars/Kg.	\$2,30	0	0	1150000	1380000	1495000	1610000	1610000
Venta de Tomate en Mercado May. del Grupo	Ars/Kg.	\$4,10	0	0	4100000	4920000	5330000	5740000	5740000
Venta de Lechuga en Mercado May. del Grupo	Ars/Kg.	\$4,20	0	0	1575000	1890000	2047500	2205000	2205000
Total Ingresos Brutos			10.025.000	10025000	13085000	13897500	14303750	14710000	14710000
Egresos Principales del Sistema									
Inversiones									
Galpón para Recibo y Acopio, Lavado, Clasificación y Em Ars		\$900.000,00	0	900000	0	0	0	0	0
Cámara de Frío	Ars	\$160.000,00	0	160000	0	0	0	0	0
Camioneta para hacer filete de tortón frío	Camioneta	\$170.000,00	0	170000	0	0	0	0	0
PCs y Software y Accesorios para la Administración	Ars	\$70.000,00	0	70000	0	0	0	0	0
Costos de Insumos			2500000	3732440	4038440	4119690	4115315	4155940	4155940
Costos de insumos para la producción de hortalizas horticultura	Ars/año	\$250.000,00	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000
Combustible y Mantenimiento del Transporte	Ars/día	\$50,00	0	102550	102550	102550	102550	102550	102550
Costo de Energía y Otros Materiales	Ars/día	\$230,00	0	67390	67390	67390	67390	67390	67390
Costos de Acceso al Mercado	Ars	10%	0	1002500	1308500	1389750	1430375	1471000	1471000
Asistencia Técnica	Ars	\$6000,00	0	60000	60000	60000	15000	15000	15000
Mano de Obra			1000000	2347700	2447700	2447700	2447700	2447700	2447700
Contratada			0	1147700	1147700	1147700	1147700	1147700	1147700
Jornales en el Galpón	Ars/Jornal	\$220,00	0	644600	644600	644600	644600	644600	644600
Jornales en el Mercado	Ars/Jornal	\$220,00	0	128700	128700	128700	128700	128700	128700
Jornales de Transporte	Ars/Jornal	\$240,00	0	140400	140400	140400	140400	140400	140400
Jornales en Administración	Ars/Jornal	\$300,00	0	234000	234000	234000	234000	234000	234000
Familiar			1.000.000	1200000	1300000	1300000	1300000	1300000	1300000
Manejo general de la Producción Hortícola									
Labores culturales	Jornal Fam	\$200,00	1000000	1200000	1300000	1300000	1300000	1300000	1300000
Subtotal Costos de producción			4500000	7280140	7786140	7867390	7863015	7903640	7903640
Total Egresos			4500000	8580140	7786140	7867390	7863015	7903640	7903640
Ingresos Netos	VPN	947349	5525000	1444860	5298860	6030110	6440735	6806360	6806360
Ingreso Neto Incremental	TIR	15%		-4080140	-226140	505110	915735	1281360	1281360

Modelo 6: Cría de llamas (ARS)

Producción principal		Unidades	Precios (\$Arg)	Sin Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Fibra														
	Venta de fibra (baja calidad)	Ars/Kg.	1.000.000,00	1.000.000,00										
	Venta de fibra (calidad mejorada)	Ars/Kg.	1.000.000,00	1.000.000,00	1.293	1.256	1.327	1.499	1.689	1.778	1.942	2.069	2.069	2.069
Carne y abono														
	Venta de destete en pie para engorde	Ars/Cabeza	1.000.000,00	1.000.000,00	2.215	2.031	2.210	2.647	3.364	3.696	4.382	4.815	4.815	4.815
	Venta de carne	Kg.	1.000.000,00	1.000.000,00	2.427	2.427	2.427	2.427	2.427	2.427	2.427	2.427	2.427	2.427
	Venta de abono	Unidad	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total Ingresos Brutos					4.508	4.287	4.537	5.146	6.053	6.474	7.324	7.884	7.884	7.884
Egresos principales														
Inversiones					4.400									
	Pastura consociada más ensiladora	Ars/Ha	2.000		2.000									
	Reproductores mejorados	Ars/cabeza	200		400									
Costos de insumos					50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Insumos sanitarios	Ars/Cabeza	5		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Mano de obra					6.113	6.082	3.143	3.291	3.455	3.531	3.672	3.781	3.781	3.781
Contratada					6.000	6.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
	Servicios de montaje (año)	Jornal	200	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Servicios de asistencia técnica	Visitas/jornal	300		5.000	5.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Familiar					0.113	0.082	0.143	0.291	0.455	0.531	0.672	0.781	0.781	0.781
Manejo General el Hato														
	Pastoreo (mujer)	Jornal/fam	200	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Enfloramiento y otros	Jornal/fam	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Fibra														
	Esquila	Jornal/fam	200	262	39	23	53	625	704	741	809	862	862	862
	Clasificación	Jornal/fam	200		75	58	90	66	51	90	63	19	19	19
Carne y abono														
	Mano de obra faeno	Jornal/fam	200	39										
	Acondicionamiento Abono	Jornal/fam	200		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Subtotal Costos de producción					6.463	6.432	3.493	3.641	3.805	3.881	4.022	4.131	4.131	4.131
Total Egresos					8.401									
Ingresos Netos					1.6356	2.145	1.044	1.505	2.249	2.593	3.302	3.752	3.752	3.752
Ingreso Neto Incremental					1.0.659	3.552	6.741	7.202	7.946	8.290	8.999	9.449	9.449	9.449
VPN					29.519									
TIR					56%									

Modelo 7: Engorde de Llamas (ARS)

Parámetros Financieros (en \$Arg)	Unidades	Precio (\$Arg)	Sin Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Producción Principal													
Ingresos engorde	\$Arg/kg	17		798432	732098	796823	954279	1212848	1332674	1579853	1735892	1735892	1735892
Venta de carne	\$Arg/kg	20	553659										
Ingresos Brutos			553659	798432	732098	796823	954279	1212848	1332674	1579853	1735892	1735892	1735892
Egresos Engorde													
Insumos			0	424245	389746	423408	505297	639772	702090	830642	911794	911794	911794
Compra llamas para engorde	\$Arg/cabeza	150		166098	152298	165763	198519	252309	277236	328657	361118	361118	361118
Transporte crias a centro de engorde	por tropa	1600	0	44293	40613	44203	52938	67282	73930	87642	96298	96298	96298
Alquiler finca como centro de engorde		360	0	199317	182758	198916	238222	302771	332683	394388	433341	433341	433341
Paquete sanitario (antiparasitario y vacunas)	por cabeza	5	0	5537	5077	5525	6617	8410	9241	10955	12037	12037	12037
Asistencia técnica		300	0	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000
Mano de Obra			90000	8800	8800	8800	8800	13200	13200	13200	13200	13200	13200
Jornales pastoreo	\$Arg/dia	200	0	8800	8800	8800	8800	13200	13200	13200	13200	13200	13200
Mano de obra faeno	\$Arg/dia	200	90000										
Egresos Brutos			90000	433045	398546	432208	514097	652972	715290	843842	924994	924994	924994
Ingreso Neto			463659	365388	333552	364615	440182	559876	617384	736011	810898	810898	810898
Ingreso Neto Incremental				-98271,72156	-130107,0779	-99043,98188	-23476,90879	96216,91654	153724,2327	272351,6579	347238,9012	347238,9012	347238,9012
	VPN	42.092											
	TIR	30%											
	B/C	186%											

Apéndice 16: Conformidad con las políticas del FIDA

A. Marco estratégico y diseño del Programa

1. Las características fundamentales del Programa están alineadas a las orientaciones de la estrategia vigente del FIDA, definida por el documento del COSOP elaborado en 2004, el cual pone el énfasis en la formación de recursos de capital social, en la orientación de las actividades productivas e incorporación a negocios rentables orientados al mercado, a promover la cooperación entre organizaciones de la población y los distintos agentes económicos y a lograr efectos catalizadores para la promoción de cambios institucionales, diálogo político, articulación e intercambio.

2. En los años posteriores, y en particular luego de la Evaluación del Programa en el País (EPP) realizada en 2010, la estrategia fue actualizada e integrada por medio del dialogo permanente entre el GdA y el FIDA. Así, las constataciones y los acuerdos que resultaron de la Evaluación del Programa en el País definidas en el Acuerdo en el Punto de Culminación y las enseñanzas de la ejecución del PRODERNOA, el PRODERPA, el PRODEAR y el PRODERI, han orientado las líneas estratégicas hacia: i) priorizar el apoyo a la AF y a la producción para focalizar las acciones en el mejoramiento de ingresos por medio de mejores oportunidades de acceso a mercados e inserción en cadenas de valor; ii) mejorar los servicios de asistencia técnica; iii) mejorar el acceso a recursos de capitalización y a servicios financieros; iv) fortalecer las organizaciones de la AF y a las organizaciones de los pobres rurales; v) profundizar el dialogo de políticas y alineación con los principios de la política nacional sectorial y el Plan Nacional Agroalimentario y vi) contar con una herramienta de alcance nacional con características de Programa para articular las nuevas iniciativas del FIDA con los otros programas anteriores del fondo y con otros programas como el PROINDER y el PROSAP, lo que dio lugar a la formulación del PRODERI.

3. En el último trimestre de 2013, el GdA y el FIDA avanzaron en un diálogo tendiente a la definición de una estrategia actualizada. Si bien no se finalizó el trabajo, se lograron acuerdos que indican de una parte la confirmación de elementos de la estrategia actual, y de otra parte algunos enfoques nuevos. Se destacan, entre ellos, que las acciones del FIDA estarán orientadas por los objetivos estratégicos de: 1) ingreso e igualdad de oportunidades, por medio de aumento de la producción, productividad e la inserción en cadenas de valor; 2) desarrollo del capital humano y social, para que el grupo objetivo participe, a través de sus organizaciones fortalecidas, como actores empoderados en el mercado de bienes y servicios y en el dialogo con el sector público; 3) desarrollo de las capacidades de gestión, con énfasis en las instituciones provinciales; y 4) reducción del riesgo y adaptación al cambio climático, a través de conocimientos, capacidades, tecnologías, sistemas productivos apropiados y servicios de seguros. El grupo objetivo del programa país estaría compuesto por los productores familiares, las comunidades indígenas y los asalariados rurales. En estos grupos, se focalizaría especialmente en mujeres y jóvenes. El sector privado (empresarial y asociativo) se considera como actor aliado para incluir el grupo objetivo en las cadenas de valor competitivas y pertinentes

4. El Programa está fuertemente alineado a las orientaciones definidas con posterioridad a la EPP y a las que se ha ido avanzando como resultado del proceso de diálogo entre el GdA y el FIDA. En particular, se destaca que: a) el Programa se propone promover el aumento de ingresos por medio del desarrollo de cadenas de valor en la que los pequeños productores ya se encuentran fuertemente presentes en la producción primaria; b) se propone fortalecer a las organizaciones de los productores familiares como actores claves en la organización de la producción y tareas de logística, para lo cual se proponen financiamientos de inversiones en infraestructura y equipamientos, asistencia y capacitación para el fortalecimiento de sus capacidades de gestión y organización; c) se propone que la ejecución de acciones directas con los beneficiarios sea realizada por medio de convenios con los gobiernos provinciales; y d) se proponen apoyos para la adaptación de tecnologías apropiadas a los productores familiares y de seguros para los pequeños productores en las cadenas de valor priorizadas por el Programa. Además, se destaca que el área de actuación del Programa y las cadenas de valor de productos andinos priorizadas por el Programa se caracteriza por un alto peso relativo de comunidades originarias.

B. Conformidad con las políticas del FIDA

5. En la formulación del Programa, se han utilizado las guías y documentos de políticas del FIDA para elaborar las propuestas sobre varios de los temas relevantes, como ser focalización y género, y planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. El Programa cubre también otros aspectos importantes para la política institucional del FIDA, destacándose los siguientes:

- a) Focalización en cadenas de valor y provincias caracterizadas por la mayor incidencia de la pobreza rural y con alta presencia de comunidades originarias;
- b) El papel del sector privado, incluyendo instrumentos como el financiamiento a organizaciones de productores familiares para emprender asociaciones estratégicas con actores del sector privado empresarial, el apoyo para la negociación de asociaciones de organizaciones con empresas comerciales;
- c) Finanzas rurales, mediante la promoción de la ampliación del acceso a servicios financieros de calidad adecuados a la demanda de las organizaciones beneficiarias. Destaca entre estos servicios la promoción de seguros contra riesgos climáticos y de mercado, y de diversos tipos de financiamiento formal que ofrecen las instituciones del sistema financiero nacional. La promoción del acceso se propone con una orientación de mercado, guiada por la demanda de las organizaciones asistidas por el Programa. Además, el Programa busca atraer a instituciones oferentes de servicios financieros para que movilicen sus propios recursos crediticios en la puesta en marcha de los planes de negocios de las organizaciones asistidas. Asimismo, el Programa se propone apoyar a instituciones financieras para que lleguen a estos nuevos nichos de mercado para quedarse en ellos, teniendo en cuenta que estas instituciones tienen que ser competitivas, financiera y comercialmente viables para alcanzar un tamaño crítico que asegure la sostenibilidad de sus operaciones
- d) Medio ambiente, promoviendo la investigación adaptativa para tecnologías adecuadas a las condiciones de los productores familiares, la diversificación de productores familiares que actualmente realizan prácticas de monocultivo (por ej. en tabaco) por medio de la introducción de la rotación con cultivos andinos, el apoyo a la certificación de la producción orgánica, la promoción de actividades de procesamiento de pequeña escala, y la inclusión de medidas de prevención de efectos negativos sobre el medio ambiente;
- e) Acceso a la tierra y otros activos, previéndose el apoyo a la regularización de la tenencia de la tierra para los beneficiarios de los PNs; y (vi) vulnerabilidad y cambio climático, siendo la estrategia de intervención del Programa alineada con la estrategia del FIDA sobre cambio climático.

Apéndice 17: Contenido del expediente del Programa

1. Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor. Guillermo Anlló, Roberto Bisang y Guillermo Salvatierra (editores) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). PROCASUR. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación. Noviembre 2010
2. Encuentro del Sector Ganaderos Provincia de Salta. Declaración de Morillo. 29 de julio de 2013
3. El Sistema Silvopastoril en la Región Chaqueña Árida y Semiárida Argentina. Ing. Zoot. (MSc) Carlos A. Rossi
4. Impacto Social de la expansión frontera agropecuaria región chaqueña argentina. Informe Final. SOLIDARIDAD (NETHERLANDS). FUNDAPAZ. Lic. Juan Luis Díaz, Lic. Estela Cosentino, Equipos Técnicos Fundapaz: Salta: Pablo Frere. Asistencia Técnica: Cecilia Guillón, Cecilia Paruelo. Septiembre 2008
5. La cadena de valor de la quínoa en Argentina. UNSAM. 20 de enero de 2014
6. Mapa de desarrollo de Jujuy con descripción de productos andinos. Lic. Daniel Alejandro Roisinblit (Coord.). Fortalecimiento de la Dirección Provincial de Planeamiento, Estadística y Censos. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. BID. PROFIP. 2010
7. Mercados concentradores. PROSAP. Diciembre 2013.
8. Plan de Competitividad Conglomerado Camélidos de la Provincia de Jujuy. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Secretaría de Política Económica. Noviembre 2010.
9. Sistematización y lecciones aprendidas del proyecto PROMER. Lic. Silvia Kremenchutzky, Lic. Jorge Irazola Jiménez, Lic. Manuel Wainfeld. Octubre 2006
10. Estrategia Provincial para el Sector Agroalimentario – EPSA. Salta. 24 de abril de 2013
11. Territorios en negociación. Un análisis etnográfico de los procesos de convivencia entre indígenas y criollos en el Pilcomayo Salteño (Gran Chaco - Argentina). FUNDAPAZ. Chiara Scardozzi. Mayo de 2013

Apéndice 18. Nota Ambiental y Social

A. Introducción y conceptos generales

1. La ejecución del Programa deberá contemplar la sustentabilidad ambiental y social para asegurar un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. Esta nota, elaborada con base en información recopilada en el país de diversas fuentes como el MAGyP, informes del Banco Mundial, de Naciones Unidas y del BID, entre otras, realiza un análisis de los posibles efectos que las actividades del programa pueden tener sobre el medio ambiente.
2. Para esto se realizó un análisis general de los planes de negocios (PNs) típicos que serían financiados por el Programa, tomando en cuenta parámetros que indican si las actividades o sus efectos no están perjudicando el ambiente. Además, se contemplaron acciones de mitigación en caso de prever algún efecto negativo posible.
3. Las acciones y actividades propuestas por el programa, en principio, no se asocian a riesgos de carácter ambiental. No son previstas acciones de grandes obras, como por ejemplo obras de riego, carreteras o infraestructura agroindustrial, y las actividades promovidas se enmarcarán en un proceso participativo y transparente, lo que promueve la posibilidad del control social en la planificación de las intervenciones.
4. Potencialmente la intensificación de cultivos puede ocasionar erosión y degradación de los suelos, y contaminación de las fuentes de agua por uso de agroquímicos (principalmente fertilizantes). El uso de agroquímicos para aumentar la producción y prevenir, repeler, eliminar o mitigar cualquier plaga puede representar riesgos al ambiente (principalmente agua y suelos), la vida silvestre y la salud humana. Sin embargo, los PNs en cada sector son considerados de bajo impacto. Además, tienen el potencial de mejorar, con asistencia técnica y capacitación, el manejo de los recursos naturales y del medio ambiente. En las secciones siguientes se analiza el ecosistema específico en el cual actuará el Programa, y los posibles impactos que se pueden producir.
5. La clasificación ambiental del Programa es “B”, y no se considera necesaria una Evaluación de Impacto Ambiental para el Programa.

B. Ecosistemas frágiles: la Puna y Valles de altura

6. El área del Programa incluye dos ecosistemas frágiles, la Puna y los Valles de altura, en los que la modificación de parámetros productivos y de infraestructura podrían causar modificaciones profundas en los equilibrios ecológicos y producir efectos negativos como erosión, contaminación, y una mala implementación tecnológica que afecte el medio ambiente pudiendo existir acciones de mitigación, disminución de riesgos e incluso en muchos casos una mejora ambiental por implementación de práctica agrícolas, ganaderas y sociales óptimas.
7. Una buena parte de estas zonas se caracterizan por suelos muy pocos profundos, pastizales naturales de poca cobertura de suelo, pendientes pronunciadas, cursos de agua de utilización animal y consumo humano a lo largo de todo su recorrido indispensables para la sobrevivencia, indefinición de límites que pueden traer conflictos en el aprovechamiento de los recursos.
8. La correcta planificación y gestión de los recursos naturales, adecuado nivel de información chequeada técnicamente, conocimiento de las restricciones legales y regulaciones locales y participación del tejido social con consultas constitucionales a pueblos originarios, son claves para poder determinar tasas de extracción, tipos de riego, carga animal, uso de agroquímicos o abonos orgánicos, construcción de obras de infraestructura comunitaria, delimitación de áreas de producción, conservación y tratamientos de efluentes.
9. El programa promoverá el desarrollo de cadenas de valor emergentes y dinámicas en cultivos andinos y camélidos en la zona de Puna y Valles de altura. Incorpora cadenas hortícolas en otras zonas del NOA y NEA. Como consecuencia de las inversiones, asistencia técnica y capacitación

financiadas por el programa, se prevé que los beneficiarios amplíen la superficie cultivada con algunos productos, como quínoa y chíá, que otros beneficiarios sustituyan parte de las áreas de cultivo que realizan actualmente (por ej. tabaco o pimienta) por otros como quinua y chíá, o que intensifiquen la producción de camélidos por medio del mejor uso de los pastizales naturales. Además, se prevé que organizaciones de pequeños productores comiencen a realizar algunos procesos de almacenamiento y transformación (por ej. la saponificación de la quínoa, o aumento en la producción de chacinados de camélidos). Adicionalmente, se espera que algunas organizaciones participantes agregarán valor a través de procesos de certificación, incluida la certificación orgánica y de buen manejo socio-económico, lo que produciría efectos ambientales y sociales positivas. Estos procesos de adecuación de las cadenas de valor requerirán analizar en sus distintas etapas los efectos ambientales que producirán en las regiones.

C. Procesos principales a ser tenidos en cuenta por los PNs

10. **Tratamientos de efluentes en mataderos de camélidos.** El tratamiento de efluentes constituye el punto central de análisis ambiental en los mataderos y frigoríficos. El matadero – frigorífico puede incluir también el procesado y elaboración de diferentes productos, por ejemplo embutidos. A todo esto se pueden agregar empresas complementarias como curtiembres, harinas de sangre y hueso, aprovechamiento de los tratamientos de efluentes con plantación de forrajeras, lombri-compuesto, entre otras que generan un impacto social y económico en la comunidad.

11. Los residuos ganaderos constituyen el principal problema ambiental de la cadena de carne (Hobson, 1990) debido a que:

- i) Eliminan gran proporción del nitrógeno y fósforo consumidos mediante el reciclaje por orina y excretas, reingresando al sistema de manera poco uniforme.
- ii) La incorrecta gestión de estos residuos puede plantear problemas sanitarios para los animales y personas que trabajan en la explotación.
- iii) Hay un impacto ambiental debido a la aparición de olores procedentes de sustancias amoniacales y sulfhídricas, aparición de plagas de insectos y roedores, presencia de determinadas bacterias, contaminación de suelos y aguas subterráneas, aparición de gases y, por supuesto, contaminación de los cauces donde son vertidos o de los acuíferos donde son filtrados (Revista Ambientum, 2002).
- iv) El sistema productivo de camélidos puede producirse contaminación por Sarcosystiosis, parasite interno que disminuye la calidad de la carne.

12. Adicionalmente, se producen efluentes que resultan de los procesos de desangrado, desosado, mondonguería, tripería y lavado de corrales. Son generados tres tipos de efluentes: (i) Aguas rojas, (ii) Aguas verdes, y (iii) Aguas cloacales. La utilización de sistemas biológicos para el tratamiento de estos efluentes presenta una serie de limitaciones como consecuencia del material sólido presente, fundamentalmente grasas (Martínez et al. 1996), lo que hace necesario la utilización de tratamientos primarios eficientes.

13. Si bien en sistemas menos intensivos, el medio ambiente podría soportar la descarga de los residuos provenientes de la actividad ganadera, ya que los sistemas de producción no son tan intensos y generan bajos volúmenes de residuos, en regiones tan lábiles como es la región andina no se deben menospreciar todos los esfuerzos y las inversiones a realizar en este sentido. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que estos efluentes pueden ser reutilizados a través del crecimiento vegetal por el re-acoplamiento de la producción planta-animal, dejando de ser un residuo para convertirse en un recurso.

14. Para prevenir estos posibles problemas, los PNs que incluyan el financiamiento de la construcción o ampliación de mataderos deberán prever claramente el tratamiento de efluentes y la prevención de otros posibles problemas ambientales.

15. **Desaponificación de la Quinua.** Para poder ser utilizada como comestible, la quinua precisa pasar por un proceso de desaponificación para extraer las saponinas que forman parte del producto cosechado. Las saponinas son glico alcaloides, factores anti nutricionales que se encuentran en

todas las variedades de quinua, incluso la Quinua Real. En solución acuosa, las saponinas producen una espuma blanca estable, bajan el nivel de plasma del colesterol y causan hemólisis en las células sanguíneas. Son solubles en metanol y agua y son tóxicas para especies acuáticas de sangre fría.

16. Si bien hoy la escala de lavado o de saponificación de quinua es mínima y el impacto ambiental no es significativo, deberá tenerse en cuenta si esta escala aumenta. Los PNs financiados por el programa que prevean la desaponificación de la quinua detallarán cuál será el uso del agua residual de lavado, previendo que ésta no sea vertida en fuentes de agua que pueden contaminarse y afectar negativamente a especies sensibles.

17. **Riego e intensificación agrícola.** La intensificación agrícola, el aumento de áreas de producción y la incorporación de nuevas tecnologías pueden provocar efectos ambientales negativos en ecosistemas frágiles en el área del programa, como por ejemplo zonas de valles y Puna, en especial en aquellos casos de pequeños productores que poseen superficies reducidas. En esos casos, debe preverse el uso de prácticas agrícolas poco intervencionista del sistema de regulación natural actual. Un problema frecuente es el mal manejo del agua de riego y del uso de las pendientes, lo que ocurre en forma común en los valles de altura como el Valle Calchaquí.

18. Otro de los problemas frecuentes es el uso de riego superficial en surcos a favor de la pendiente, siendo éstas muy superiores a lo recomendado para no producir erosión. Una de las causas de este problema es la escasez de agua, lo que lleva a los productores tradicionales a “regar más rápido”, sin tener en cuenta los procesos erosivos. Esta situación empeora con la caída de tormentas cortas pero intensas, en las que la escorrentía es cuantiosa.

19. Una cuestión importante adicional a tener en cuenta es determinar claramente en las obras de agua el uso previo del recurso por la población local, tanto para consumo animal como humano. Un estudio detallado de esta situación puede prevenir un daño social grave cuando se dispone de un recurso natural sin tener claridad sobre el uso agua abajo por poblaciones locales. Los casos más clásicos son obras de represas para desviar el agua a zonas nuevas de producción que dejan sin agua a poblaciones y animales cuenca abajo. El otro caso común es generar contaminación de fuentes de agua por mal uso de agroquímico o incorrecto tratamiento de efluentes.

20. Para prevenir estos problemas, los PNs que incluyan expansión o intensificación de cultivos promoverán a través de la asistencia técnica que será financiada por los mismos, el uso por los beneficiarios de prácticas agrícolas que prevengan procesos erosivos, incluyendo el uso de curvas de nivel, la rotación de cultivos con leguminosas como la alfalfa, el uso de sistemas de riego más eficientes, la aplicación de turnos de riego y de disponibilidad de agua trabajado a nivel de consorcios de riego existentes. También serán identificados los posibles efectos negativos aguas abajo, en caso de que el PN incluya represas y canalización de agua para riego.

21. **Áreas de pastaje.** La planificación del recurso forrajero, la adecuada medición de la carga animal y el análisis de la competencia por el recurso es clave en un sistema de manejo animal para no producir degradación de suelo y forrajes. Las enormes extensiones de tierra, por ejemplo en la Puna, pueden llevarnos a la idea falsa de “vacío de ocupación”. Sin embargo, existen actualmente en esa zona una gran cantidad de animales como llamas, vicuñas, vacas, burros y caballos, que compiten por el mismo recurso. La situación se complica aún más cuando los animales acuden por ejemplo a fuentes de agua comunes, donde entonces la sobreexplotación del recurso forrajero es extremo en las cercanías de estas fuentes, iniciando muchas veces un proceso erosivo que se va agravando con el tiempo.

22. Para prevenir estos problemas, los PNs centrados en cadenas de valor pecuarias promoverán, a través de la asistencia técnica que financien, un adecuado manejo por los beneficiarios de la carga animal. Esto supone además un análisis serio de competencia entre especies que lleve a un manejo diferenciado del aprovechamiento del forraje, incorporación de tecnología adecuada y proyección realista de las posibilidades productivas.

23. **Sostenibilidad social y organizativa.** La sostenibilidad social estará dada por un marco de verdadera participación y consulta, tanto en comunidades originarias como en organizaciones de pequeños productores. El programa promoverá una amplia participación de los beneficiarios en la

identificación y formulación de los PNs y en su ejecución, transfiriendo los fondos a las organizaciones para que estas realicen las compras y contrataciones previstas. Además, el programa financiará capacitaciones para promover la amplia participación de los beneficiarios, en especial mujeres y jóvenes, en las organizaciones de productores. En el caso específico de las comunidades originarias, las obras de infraestructura y los PNs deberán ser verdaderamente consultados para cumplir con un precepto constitucional de “derecho a la consulta libre e informada” (convenio 169 de la OIT al que Argentina adhiere desde el 2001) que asegure un marco legal a todo el proceso productivo y comercial. Con un buen diseño de consulta y participación de las organizaciones, se asegurará una mayor participación ciudadana, mayor control social en el desarrollo de las iniciativas y mayor éxito en las acciones que se emprendan.

24. Es también importante en la sostenibilidad social tener claridad en la situación de propiedad de la tierra ya sea individual o colectiva que establezca un marco de legalidad que me de proyección en el tiempo de las acciones e inversiones que se realicen. Es esto además fundamental para bajar posibles conflictos sociales y mantener un clima de negocios y alianzas absolutamente necesario para establecer cadenas de valor e incorporación de pequeños productores a ser parte de ellas.

25. **Uso de agroquímicos y abonos orgánicos.** Se prevé que el programa produzca también efectos positivos sobre el medio ambiente. En algunas áreas del programa, se prevé que pequeños productores que actualmente se dedican a al cultivo de tabaco sustituyan parte del tabaco con quinua y chí, mientras que otros pequeños productores de pimiento incorporarían quínoa en rotación con su cultivo principal. En ambos casos se pasaría de dos cultivos (tabaco y pimiento) que se caracterizan por el uso intensivo de agroquímicos a cultivos de mucho menor requerimiento de esos insumos, por lo que existiría un beneficio ambiental en el proceso de reconversión.

26. Sumado a esto, se promoverá el uso de rotaciones de cultivos en lugar de la práctica de monocultivo, incluyendo cultivos como quinua, papa, cebolla y alfalfa, que aseguran un mejor manejo del suelo y mayor fertilidad por la incorporación de leguminosas al ciclo. Además, la incorporación de abonos orgánicos de los propios animales de los productores es una práctica común que suma a los efectos ambientales positivos previstos para el programa. También se promoverán los métodos de producción orgánica y el programa cofinanciará la certificación orgánica de las organizaciones respectivas en los casos en que sea posible.