

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

## **BOLIVIA**

# **COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS DEL VALLE CENTRAL DE TARIJA**

**(BO-M1015)**

## **MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudio Cortellese (MIF/OPS, jefe de equipo); Camille Ponce (COF/CBO); Valnora Leister (LEG/OPPR1); Antonio Gaspar (MIF/DEU); y Natalia Laguyás (MIF/OPS).
--

## ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA .....	2
A.	Características económicas del Valle Central de Tarija .....	2
B.	Los problemas que enfrenta el clúster agroalimentario .....	3
C.	Justificación y adicionalidad .....	4
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
A.	Objetivos.....	5
B.	Componentes y actividades .....	5
	Componente 1: Articulación agroindustrial en el VCT.....	6
	Componente 2: Iniciativas de interés público-privado para la competitividad .	7
	Componente 3: Articulación de negocios en las cadenas agroindustriales .....	8
	Componente 4. Monitoreo y difusión de resultados.....	8
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	9
IV.	MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	9
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	11
VI.	TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	12
VII.	RIESGOS Y BENEFICIOS.....	12
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES .....	12
IX.	EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO.....	13

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Proyectos similares y afines

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

**ANEXOS Y APÉNDICES DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS**

ANEXO IV	Reglamento Operativo
ANEXO V	Diagnóstico y Análisis de la Región
ANEXO VI	Informe FDTA-Valles
ANEXO VII	Plan de Adquisiciones
ANEXO VIII	Cronograma

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANIV	Asociación Nacional de Industriales Vitivinícolas
CCTTJ	Cadena de Competitividad de Turismo de Tarija
CD	Consejo Directivo
CESI	Comité de Medioambiente e Impacto Social
FDTA-VALLES	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
ROP	Reglamento Operativo
SIBTA	Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria
UE	Unidad Ejecutora
USAID	United States Agency for International Development
VCT	Valle Central de Tarija

**COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS  
DEL VALLE CENTRAL DE TARIJA  
(BO-M1015)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismo ejecutor:</b>	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (FDTA-Valles)		
<b>Beneficiarios:</b>	Pequeñas y medianas empresas localizadas en la región del Valle Central de Tarija (VCT)		
<b>Monto y fuente:</b>	FOMIN BID:	US\$	1.050.000
	Contraparte Local:	US\$	450.000
	<b>Total:</b>	<b>US\$</b>	<b>1.500.000</b>
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	48	Meses
	Período de Desembolso:	54	Meses
<b>Objetivos:</b>	Contribuir al desarrollo competitivo del Valle Central de Tarija (VCT), consolidando el clúster agro-alimentario como uno de los ejes de desarrollo de la región, mediante la integración de cadenas agro productivas y de servicios conexos en torno a la promoción de la oferta de productos de especialidad - vino y uva, bayas, jamón, miel, queso de cabra. El objetivo específico del proyecto es promover la empresarialidad y mejorar el desempeño competitivo de las PYME agroindustriales de productos de especialidad del VCT, mediante el desarrollo de acciones colectivas.		
<b>Descripción:</b>	El Proyecto prevé la realización de cuatro componentes: (i) articulación agroindustrial en el VCT; (ii) iniciativas de interés público-privado para la competitividad; (iii) articulación de negocios en las cadenas agroindustriales; y (iv) monitoreo y difusión de resultados		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	La operación fue aprobada por el Comité de Medioambiente e Impacto Social (CESI) el día 19 de mayo de 2006.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones para el primer desembolso: (i) evidencia de que FDTA-Valles ha aprobado el Reglamento Operativo del proyecto, el cual debe contener, entre otros, los mecanismos de ejecución y los términos de referencia para las contrataciones previstas en el proyecto; (ii) constitución del Consejo Directivo del proyecto; (iii) evidencia de la selección del Gerente del proyecto; y (iv) establecimiento de la UE del proyecto, con la asignación de espacio físico.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	No hay excepciones a las políticas del Banco.		

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Características económicas del Valle Central de Tarija

- 1.1 El departamento de Tarija se localiza al Sur Oriente de Bolivia, limita al Norte y al Oeste con los departamentos de Chuquisaca y Potosí, al Sur con la República Argentina y al Este con el Paraguay. Posee una extensión total de 37.623 Km<sup>2</sup> (mayor que países como Holanda o Bélgica), y se divide en seis provincias y once municipios, aún cuando se distinguen nítidamente cuatro zonas geo-económicas<sup>1</sup>.
- 1.2 La economía tarijeña ha alcanzado en los últimos años altas tasas de crecimiento económico, en un rango de entre 7% y 9% anual durante el período 2000 - 2004, debido fundamentalmente al gran dinamismo del sector de hidrocarburos y en especial, a la extracción y exportación hacia Argentina de gas natural. Mucho menos dinámico ha sido el desempeño de los sectores agropecuario y de alimentos, que en conjunto representan algo más del 15% del producto regional, frente a un 35% del sector de hidrocarburos<sup>2</sup>. Sin embargo, representan una cuota importante del empleo de la región, con un 25% de la población activa, equivalente al empleo del conjunto de minería extractiva, construcción y manufactura, y superior al comercio (19,3%) y a otros servicios y administración pública (19%)<sup>3</sup>. El Valle Central de Tarija (VCT) ocupa cerca del 20% de la extensión<sup>4</sup> y cobija a más del 60% de la población departamental (incluye la capital departamental, Tarija, con 130.000 habitantes), y concentra gran parte de la actividad agroalimentaria del Departamento. El clúster agroalimentario del Valle se caracteriza principalmente por la producción de uva y vinos, pero presenta producciones que complementan esa actividad, tales como las hortalizas de clima templado (como los *berries*), y otras de menor escala, como el queso, la miel y el jamón ibérico.
- 1.3 La producción de uva del VCT, con 15.600 TM/año, equivale a tres cuartos de la producción total boliviana y utiliza dos tercios de la superficie cultivada (2.000 Has.). En los últimos años esta producción ha tenido un crecimiento anual del 6%, y se prevé que siga creciendo<sup>5</sup>. Si bien poco más de un 70% de la producción de uva del VCT se destina a bodegas, hay un mercado nacional de uva de mesa no atendido<sup>6</sup>. Por otro lado, el VCT representa más del 90% de la producción nacional de vinos, con 56.700 Hl./año (2002)<sup>7</sup>. La producción de vino se concentra en pocas bodegas industriales. La particularidad del producto es aquella de ser cepas y vinos “de altura”, siendo que la vitivinicultura del VCT se encuentra entre los 1.600 y 2.800 m.s.n.m., mientras la mayoría de los viñedos del mundo se sitúan entre 0 y 600 m.s.n.m. El principal mercado para el vino tarijeño es el nacional, destinando tan solo el 2% de la producción al mercado internacional (US\$90 mil anuales,

---

<sup>1</sup> Ellas son la zona andina-altiplánica, la zona sub-andina, el valle central y la llanura chaqueña.

<sup>2</sup> Estadísticas INE (2003).

<sup>3</sup> Según el Censo de 2001, la cuota restante corresponde a trabajadores temporales no calificados (11%).

<sup>4</sup> El Valle Central de Tarija comprende los municipios de Uriondo, Padcaya, Cercado, San Lorenzo, El Puente y Entre Ríos del departamento de Tarija y los municipios de Camargo, Villa Abecia y Las Carreras del departamento de Chuquisaca.

<sup>5</sup> La ampliación de riego de la Represa San Jacinto permitirá incorporar cerca de 2.000 Has. adicionales.

<sup>6</sup> Se estima que la uva de origen chileno satisface cerca del 63% de los requerimientos de La Paz. Estimación FDTA Valles, en “Identificación, mapeo y análisis competitivo del clúster de uvas, vinos y singanis del Sur de Bolivia”, Alejandro Paniagua, CAF (2003).

<sup>7</sup> Datos del CENAVIT, en Alejandro Paniagua, CAF (2003).

según información de la Asociación Nacional de Industrias Vitivinícolas, ANIV). En el sector se observa alta capacidad productiva ociosa, estimada en casi dos tercios de la capacidad instalada. Actualmente la cadena productiva de uva de mesa y vitivinícola constituye la base de la economía de más de 2.000 familias de pequeños agricultores, organizadas en 39 comunidades y en cada campaña agrícola se emplea más de 10.000 personas.

- 1.4 La actividad hortofrutícola del VCT se orienta tradicionalmente al cultivo de ajo, cebolla, duraznos y más recientemente a nuevas especialidades tales como: bayas (frutilla, mora y frambuesa), espárragos, col de Bruselas, alcachofas y orégano, destacando empresas como Afrutar<sup>8</sup>, Barca, Aocem y Citrusmiel, que organizan y procesan la producción de comunidades de pequeños productores. Asimismo, hay otras especialidades alimentarias en el VCT, producidas por agrupaciones de pequeños productores, como el jamón ibérico, el queso de cabra, y la miel<sup>9</sup>.
- 1.5 En torno a la agroindustria vitivinícola del VCT ha comenzado a articularse un circuito turístico, orientado tanto a turistas nacionales como extranjeros, quienes visitan los viñedos y bodegas, en lo que podría consolidarse como la ruta del vino a mayor altura en el mundo. Durante el período 1999-2001, CENAVIT consignó la visita de alrededor de 1.000 turistas/año a los viñedos y bodegas del VCT.

## **B. Los problemas que enfrenta el clúster agroalimentario**

- 1.6 El clúster agrícola y agroindustrial del VCT enfrenta su primera limitación en la necesidad de ampliar mercados. Si bien hay capacidad instalada y potencialidad para expandir la producción, los mercados de salida se limitan al local ya que la producción del Valle participa solo parcialmente del mercado nacional, mientras que las exportaciones son realmente reducidas. Los problemas que enfrentan esos sectores productivos están entonces ligados a los procesos de ampliación de mercado, de difícil resolución de manera individual debido al pequeño tamaño de las empresas del VCT. Las bases para esta ampliación de mercado están en el mismo proceso de producción, en las actividades de la cadena que compone el proceso exportador (producción primaria, transformación, embalaje, transporte, solo para citar algunas fases), y en la ampliación del acceso a la información sobre condiciones y oportunidades de mercado. Dentro de los diversos elementos que afectan los procesos de producción y ventas, en sus diversas fases, pueden identificarse aspectos específicos como los que se describen a continuación.
- 1.7 **Baja estandarización de calidad**, tanto en la producción agrícola como en la transformación; con relación a los productos frescos en particular, los bajos estándares en el manejo post-cosecha, tales como cajas inadecuadas e inexistencia de cadena de frío, lleva a importantes pérdidas durante la distribución, deterioro de la calidad y concentración de oferta en pocas semanas y pocos centros de consumo con la consiguiente baja en los precios al productor.

---

<sup>8</sup> Afrutar exporta US\$30 mil de frambuesas en Brasil esperando alcanzar los US\$100 mil en el 2005.

<sup>9</sup> Entre estas: (i) el jamón, con 20 productores asociados, si bien sólo 5 producen a cierta escala (15 ton./año); (ii) el queso de cabra, producción liderada por la Asociación de Criadores Caprinos de Tarija (ACCT, más de 10 mil moldes /año), que agrupa a 60 familias; y (iii) la miel, en torno a 40 ton./año, destacando la asociación de Tarquinia, que reúne a cerca de 80 apicultores, con una producción de más de 8 ton./año, con facturas, código de barras, y la posibilidad de certificar el producto como orgánico.



- 1.8 **Débil articulación en las cadenas de valor de las producciones**, entre productores agrícolas e industriales (por ejemplo en la cadena del uva-vino), entre estos y la oferta de servicios y productos necesarios para la comercialización, lo cual conlleva alta incertidumbre con relación a la disponibilidad y calidad de productos, con el consiguiente castigo en precios a productores. La fragmentación de algunas producciones del VCT en empresas muy pequeñas sugiere profundizar los vínculos entre estas unidades productivas y generar una mayor integración que permita introducir estándares comunes e innovaciones; si bien en algunos casos las empresas ya participan en asociaciones de productores, éstas todavía tienen tamaño insuficiente y escasa organización para realizar estas funciones de asistencia.
- 1.9 **Limitadas capacidades al nivel técnico y empresarial**, factor que limita el potencial de desarrollo de la región. En particular, se ha destacado una limitada profesionalidad en parte de la oferta de servicios, particularmente de servicios tecnológicos a la producción; instituciones como el CENAVIT son de gran relevancia para la cadena uva-vino, sin embargo no están teniendo el rol determinante esperado por los productores. Existen temas técnicos y tecnológicos – tales como la repetición de plagas en las bayas y las dificultades de reducir los daños del granizo en los viñedos – que si bien no son de fácil solución, podría limitarse su impacto al tener mejores prácticas productivas. Asimismo, una gestión más atenta de los procesos podría reducir las pérdidas de producto.

### **C. Justificación y adicionalidad**

- 1.10 El presente proyecto tendrá un rol determinante en catalizar los esfuerzos del Valle Central de Tarija (VCT) para desarrollar producciones adicionales a la extractiva, en modo particular al enfocar las actividades hacia el desarrollo de un clúster compuesto por diversos sub-sectores, superando los enfoques estrictamente sectoriales. Reconociendo que los avances hasta la fecha han sido parciales, la operación propone enfocarse en la ampliación de los mercados de salida de la producción del VCT y en el desarrollo de una oferta de mejor calidad, adecuada a atender estos mercados más sofisticados, a través del fortalecimiento de las cadenas de valor y la consolidación de la colaboración público-privado.
- 1.11 En efecto, para avanzar hacia la diversificación de los productos de especialidad de la región y atender a mercados más amplios y exigentes que el mercado local, las empresas deberán articularse mejor a lo largo de las cadenas productivas. Las exigencias impuestas por estos mercados en términos de calidad y estabilidad de la oferta exigirán el incremento de los contenidos tecnológicos de las producciones, que a su vez obligará a una mayor articulación de las empresas a lo largo de las cadenas productivas. A este fin, tanto el mejoramiento de las capacidades de trabajadores y empresarios como la oferta actualizada de servicios tecnológicos y la ampliación de los mercados, son parte de las iniciativas necesarias para que el esfuerzo de diversificación productiva del VCT sea efectivo y sostenible. Mucho de estos aspectos requieren de soluciones colectivas, siendo que sus beneficios superan las empresas individuales, más aún, algunos elementos deberán ser parte de una política y del diálogo entre el sector público y el sector privado. En el caso de Bolivia, este año hay una oportunidad interesante, habiéndose elegido por

primera vez los prefectos con voto popular, factor que orientará inevitablemente la acción de las administraciones locales hacia una visión más regional y territorial.

- 1.12 El FOMIN podrá utilizar la experiencia y lecciones aprendidas a través del *Clúster de Proyectos de Integración y Cadenas Productivas* para enfocar mejor las acciones hacia el fortalecimiento y difusión de aquellas experiencias de colaboración empresarial y promoción de acciones colectivas que ya han tenido resultados positivos. Esta operación, sin embargo, amplía ese enfoque, tomando en cuenta la dimensión territorial y el fortalecimiento del diálogo público-privado, reconociendo los beneficios que se pueden producir con tal colaboración en términos de sostenibilidad y consistencia de las iniciativas<sup>10</sup>. El proyecto permitirá la construcción de una visión comercial conjunta, como territorio productivo, facilitando la coordinación de las acciones empresariales, reduciendo costos de producción y de transacción a lo largo de la cadena, compensando así las limitaciones del pequeño tamaño de las empresas.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo general** del proyecto es contribuir al desarrollo competitivo del Valle Central de Tarija (VCT), consolidando el clúster agro-alimentario como uno de los ejes de desarrollo de la región, mediante la integración de cadenas agro productivas y de servicios conexos en torno a la promoción de la oferta de productos de especialidad - vino y uva, bayas, jamón, miel, queso de cabra.
- 2.2 El **objetivo específico** del proyecto es promover la empresariedad y mejorar el desempeño competitivo de las PyMEs agroindustriales de productos de especialidad del VCT, mediante el desarrollo de acciones colectivas.

### B. Componentes y actividades

- 2.3 Las principales actividades del proyecto se sustentan en una visión compartida del desarrollo del VCT y en su promoción como centro agroalimentario y turístico, con especial atención a los aspectos de calidad que permitan valorizar la especificidad de origen de la uva de mesa, vinos y especialidades complementarias, en particular por las condiciones de altura en la cual son producidos. El proyecto prevé desarrollar cuatro componentes. El componente 1 se propone crear las condiciones y capacidades para promover la articulación entre empresas, organizar las acciones colectivas y definir la visión de los actores locales – públicos y privados – con relación a la inserción de mercado del VCT y a las iniciativas necesarias para lograrlo. Los dos componentes siguientes se dirigen a reforzar la competitividad de las empresas del VCT y a implantar la estrategia de inserción comercial con matices diferentes: el segundo componente apoya la realización de iniciativas de beneficio común para el sector agroalimentario y de productos de especialidad, ofreciendo un marco de acción para las empresas; mientras que, el tercer

---

<sup>10</sup> El diálogo público-privado empezó en el marco del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, (programa sectorial BO0219) en donde la cadena de uva-vinos-singanis fue una de las prioridades incluidas en el Acuerdo Boliviano de Competitividad (2005); además, tanto la Prefectura como la Municipalidad de Tarija participaron de los acuerdos de competitividad prefectural y municipal, respectivamente.

componente financia iniciativas propias de las empresas, siempre que sean colectivas, propuestas por al menos tres empresas, en temas de promoción comercial, tecnológica y otros aspectos que puedan reforzar la probabilidad de que se logren ampliar los mercados de referencia de la región. El cuarto componente desarrolla el sistema de monitoreo y la difusión de resultados y mejores prácticas.

**Componente 1: Articulación agroindustrial en el VCT (FOMIN US\$169.800 y Contraparte US\$48.200)**

- 2.4 Este componente se orienta a consolidar una visión compartida de desarrollo del VCT por parte de productores, empresas e instituciones públicas y privadas, y generar las condiciones y capacidades para el desarrollo de acciones colectivas.
- 2.5 En particular el proyecto prevé financiar actividades en los tres ámbitos siguientes:
- a. **Diagnóstico del ambiente de negocios y articulación de una visión estratégica común.** El proyecto prevé realizar dos iniciativas: (i) el mapeo de la demanda y oferta de servicios empresariales, un levantamiento exhaustivo de la oferta de servicios empresariales financieros y no financieros disponibles para las PyMEs y estratificar la demanda actual y latente según tipo de empresa; y (ii) la formulación de una visión de desarrollo del VCT, con representantes de la comunidad empresarial, el gobierno local y otras instituciones, con el propósito de identificar y priorizar los mercados - base para las estrategias comerciales de las cadenas productivas - y los requerimientos logísticos y de inversión para el sistema productivo, con el fin de incidir en su planificación<sup>11</sup>.
  - b. **Fortalecimiento de las cadenas productivas a través de acciones colectivas.** El proyecto prevé apoyar el desarrollo de las cadenas productivas a través de: (i) el fortalecimiento de las entidades que organizan las diversas cadenas productivas, particularmente en ANIV (entidad articuladora de la cadena de uvas y vinos) para apoyar las MIPyMEs en realizar acciones colectivas y en los procesos de formalización. Esta experiencia será transferida a otras entidades, organizadoras de otras cadenas de productos de especialidad, con un financiamiento de hasta un 50% del costo de la asistencia técnica; y (ii) la formación de animadores y operadores de redes empresariales, a través de talleres intensivos; los beneficiarios deberán tener formación profesional demostrable, experiencia profesional de al menos un año con alguna de las cadenas beneficiarias del proyecto y aportar un copago mínimo del 10%.
  - c. **Difusión de las actividades del proyecto.** Se elaborará material de difusión con la descripción, oportunidades y resultados que el proyecto vaya alcanzando, de modo de motivar a los actores locales a participar en el mismo. Asimismo, se identificará un experto internacional, con amplia trayectoria en cadenas productivas y agro negocios para: (i) mantener una relación de apoyo y tutoría con el proyecto; y (ii) realizar eventos de sensibilización sobre condiciones de acceso a mercados y otros temas relevantes para las empresas.

---

<sup>11</sup> Los recursos para implantar las acciones que hayan sido definidas podrán venir de los presupuestos de la administración pública o de otras fuentes; la participación de la Prefectura en la financiación y gestión de este proyecto representa una muestra del interés en posibles productos que puedan resultar de este proyecto.

## **Componente 2: Iniciativas de interés público-privado para la competitividad (FOMIN US\$168.000 y Contraparte US\$163.000)**

2.6 Este componente apoyará la realización de un conjunto de acciones con importancia estratégica para la competitividad de las empresas y para el desarrollo de una promoción más activa de los productos del VCT. Las actividades propuestas han sido definidas a partir del diálogo con los actores locales, y son de interés de los sectores público y privado y coherentes con la estrategia general de desarrollo del VCT. El proyecto se concentrará en dos aspectos que son considerados prioritarios y tendrán un amplio impacto en las diversas cadenas productivas. En particular:

- a. **Plataforma comercial para los productos del VCT.** Dentro de esta actividad se prevé reforzar la caracterización del VCT y definir una primera plataforma para una estrategia comercial de las cadenas principales, que a través de la facilidad concursable del componente 3 podrá ser desarrollada en forma específica por las empresas. Se apoyarán tres iniciativas específicas: (i) Campaña Imagen Tarija, enfocada a mercados meta, que incluya los productos de especialidad del VCT y refuerce el posicionamiento del Valle como destino turístico; el proyecto financiará el diseño de esta campaña y algunas primeras acciones de difusión, proponiéndose motivar otros financiamientos de mayor alcance; (ii) Turismo-ruta del vino, como eje específico de articulación territorial; el proyecto financiará el diagnóstico de la oferta y capacidades, el diseño de la ruta y su implantación; y (iii) apoyo a la dimensión cultural, se financiarán tres iniciativas, vinculadas a los productos de especialidad y que contribuyan a la identidad cultural del VCT, seleccionadas por el Consejo Directivo del proyecto.
- b. **Fortalecimiento de la oferta de servicios empresariales.** A partir de los resultados del mapeo de servicios empresariales, el proyecto apoyará el desarrollo de: (i) la oferta de servicios, a través la capacitación en formación de competencias a prestadores de servicios y el diseño de nuevos productos; en el caso de los servicios financieros se promoverán algunas iniciativas de acercamiento de las instituciones financieras a los sectores productivos identificados y la identificación de eventuales mejoras y adaptaciones de algunos productos de financiamiento; (ii) los servicios tecnológicos para la cadena de uva-vino, apoyando el proceso de modernización de CENAVIT, entidad de investigación y prestadora de servicios de tecnología aplicada, mejorando las capacidades de su equipo técnico; y (iii) las competencias básicas empresariales, para micro y pequeñas empresas, que incluye cursos y asesoramiento en aspectos tales como elaboración de planes de negocio, manejo administrativo y contable, gestión de calidad, y buenas prácticas ambientales, entre otros<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Esta actividad reforzará el Programa de Desarrollo de Empresas Rurales que cuenta con el financiamiento de la Embajada Real de Dinamarca.

**Componente 3: Articulación de negocios en las cadenas agroindustriales  
(FOMIN: US\$482.000 y Contraparte: US\$78.000)**

- 2.7 Este componente se orienta a mejorar las capacidades y el posicionamiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas del VCT en aspectos productivos, de mercado y de innovación, mediante el apoyo a la ejecución de acciones colectivas empresariales que generen efectos sinérgicos.
- 2.8 A este fin, se establece una facilidad concursable de financiamiento para proyectos colectivos, demandados por al menos 3 empresas locales ó alternativamente 2 empresas y una institución, pertenecientes a las cadenas productivas beneficiarias del proyecto. Podrán optar por el financiamiento las acciones colectivas que se enmarquen en las siguientes áreas: (i) desarrollo, prospección y/o profundización de mercados; (ii) transferencia tecnológica para las MIPyMEs locales; (iii) desarrollo y mejoramiento de productos y servicios, inclusive el desarrollo de productos ecológicos; y (iv) capacitación empresarial.
- 2.9 Los criterios de elegibilidad para acceder al financiamiento incluirán: (i) el proyecto colectivo deberá tener un efecto positivo en las respectivas cadenas productivas y/o en la economía regional; (ii) la propuesta deberá ser técnicamente válida y congruente, e incluir evidencia de la capacidad de copago de los proponentes; (iii) evidencia de objetivos compartidos entre las empresas proponentes; (iv) cumplir con las regulaciones ambientales y las normas sobre seguridad laboral del país y en caso de no hacerlo, incluir dentro de las actividades, planes concretos para cumplir con la normativa señalada; (v) las empresas deberán estar dispuestas a entregar la información necesaria para la línea de base y el monitoreo; y (vi) no discriminar en cuanto a género o grupo étnico.
- 2.10 La facilidad operará bajo la modalidad de ventanilla abierta, y en caso de requerirse, mediante convocatorias. Los proyectos presentados deberán ser calificados por la UE y pasar a consideración del CD, quienes aprobarán o rechazarán el financiamiento de las propuestas. Con recursos de la facilidad podrán otorgarse cofinanciamientos por hasta un 70% del costo de cada acción colectiva, con un máximo de US\$35.000 por iniciativa. Los recursos del FOMIN serán utilizados principalmente para la adquisición de asistencia técnica y capacitación; sin embargo, será posible la compra de equipo de uso colectivo por un valor no superior al 20% del valor de cada proyecto. Los fondos de copago podrán provenir de cualquier fuente legal, a excepción del BID.

**Componente 4: Monitoreo y difusión de resultados (FOMIN: US\$27.000 y  
Contraparte: US\$7.000)**

- 2.11 Este componente sistematizará el monitoreo y control del avance del proyecto. Este sistema definirá un conjunto de indicadores relevantes para: (i) evaluar regularmente el desempeño de las diferentes cadenas agro productivas participantes; y (ii) evaluar el desempeño económico del VCT. Al inicio de la ejecución del proyecto deberá realizarse el relevamiento de datos para la elaboración de la línea de base de cada indicador.
- 2.12 En este componente se financiarán las siguientes actividades: (i) la definición del conjunto de indicadores de avance e impacto del proyecto; (ii) el diagnóstico de la

línea de base; (iii) la implantación y mantenimiento de un sistema de información y monitoreo; (iv) la sistematización de las experiencias asociativas y lecciones aprendidas, inclusive con relación a la aplicación de buenas prácticas ambientales y minimización del uso de fertilizantes y pesticidas; y (v) la organización de dos encuentros públicos para difundir los alcances y resultados del proyecto.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 Los costos del programa son US\$1.5 millones, de los que el FOMIN participará con el 70%, equivalentes a US\$1.050.000. Los recursos de contrapartida serán aportados en un 80% en efectivo, siendo la parte restante en especie, y están comprometidos por la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles, ANIV y la Prefectura de Tarija.
- 3.2 **Sostenibilidad del proyecto.** El proyecto implica una participación activa de las entidades públicas y privadas del VCT, incluyendo la Prefectura de Tarija, recientemente elegida por primera vez con votación popular, con el fin de desarrollar los elementos que permitan aumentar la competitividad de las empresas locales. En este sentido, la sostenibilidad está dada por los mismos resultados del proyecto – en cuanto a competitividad de las empresas y cadenas productivas y aumento de sus ventas - y por el seguimiento que las entidades públicas y privadas involucradas darán a las acciones que sean desarrolladas y a sus resultados.

#### PRESUPUESTO (expresado en dólares de EE.UU.)

Categorías de Gasto	FOMIN	Aporte Local	Total	Distrib. %FOMIN	Distrib. %Total
<b>C1: Articulación agroindustrial en el VCT</b>	<b>169.800</b>	<b>48.200</b>	<b>218.000</b>	<b>16,2</b>	<b>14,5</b>
Diagnóstico y articulación de una visión estratégica	67.600	6.200	73.800	6,4	4,9
Fortalecimiento de las cadenas productivas	55.200	20.000	75.200	5,3	5,0
Difusión de las actividades del proyecto	47.000	22.000	69.000	4,5	4,6
<b>C2: Iniciativas de interés público-privado</b>	<b>168.000</b>	<b>163.000</b>	<b>331.000</b>	<b>16,0</b>	<b>22,1</b>
Plataforma comercial para los productos del VCT	93.000	68.000	161.000	8,9	10,7
Fortalecimiento de la oferta de servicios empresariales	75.000	95.000	170.000	7,1	11,3
<b>C3: Articulación de negocios cadenas agroindustriales</b>	<b>482.000</b>	<b>78.000</b>	<b>560.000</b>	<b>45,9</b>	<b>37,3</b>
<b>C4: Monitoreo y difusión de resultados</b>	<b>27.000</b>	<b>7.000</b>	<b>34.000</b>	<b>2,6</b>	<b>2,3</b>
<b>Unidad Ejecutora Proyecto</b>	<b>128.000</b>	<b>144.000</b>	<b>272.000</b>	<b>12,2</b>	<b>18,1</b>
<b>Evaluación y auditorías</b>	<b>50.000</b>	<b>-</b>	<b>50.000</b>	<b>4,8</b>	<b>3,3</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>25.200</b>	<b>9.800</b>	<b>35.000</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.050.000</b>	<b>450.000</b>	<b>1.500.000</b>		

### IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 La **entidad ejecutora del proyecto** será la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (FDTA-Valles), una institución privada de interés público, orientada a apoyar el desarrollo agropecuario sostenible mediante la innovación y modernización tecnológica. La Fundación es instancia operativa del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) y administra con éxito proyectos financiados por USAID (Proyecto Acceso a Mercados y Alivio de la Pobreza), y Fondo Común de Apoyo al SIBTA (gobiernos donantes europeos), entre otros. La FDTA-Valles está gobernada por una Asamblea de 40 instituciones

que tienen la categoría de miembros activos, la cual elige a un Directorio de 12 personas, que representan a los sectores público y privado.

- 4.2 **Organización de la ejecución.** Para implementar el proyecto, FDTA-Valles conformará una Unidad Ejecutora (UE) que será la responsable del proyecto frente al Banco y se encargará de los aspectos operativos, administrativos y financieros del mismo. Asimismo se constituirá el Consejo Directivo (CD) con la misión de orientar estratégicamente el proyecto y tomar decisiones relevantes.
- 4.3 La operación de la Unidad Ejecutora estará integrada por:
- a. un *Gerente de Proyecto*, profesional altamente calificado con dedicación exclusiva al proyecto, quien se encargará de: (i) coordinar la ejecución y la gestión financiera, administrativa y operativa del proyecto; (ii) las relaciones con el Banco para efectos de la operación y marcha del proyecto; y (iii) estará a cargo de la Secretaría del CD;
  - b. un *Asistente Técnico*, profesional de apoyo a la labor del gerente de proyecto y alta dedicación a labores de promoción y seguimiento del proyecto frente a los beneficiarios efectivos y potenciales del mismo;
  - c. *apoyo administrativo y contable* realizado por la estructura de FDTA-Valles.
- 4.4 El Consejo Directivo (CD) del proyecto será un cuerpo colegiado, instancia de coordinación de las entidades públicas y privadas que participan del proyecto y sesionará al menos con frecuencia mensual. El CD estará conformado por 6 miembros, representando las siguientes entidades o grupos: FDTA-Valles, ANIV, Prefectura de Tarija, Cadena de Competitividad de Turismo de Tarija (CCTTJ), los pequeños productores de uva, y de las otras cadenas productivas de especialidad.
- 4.5 Las funciones del CD serán: (i) definir los lineamientos estratégicos de la ejecución del proyecto; (ii) seleccionar al gerente de proyecto; (iii) aprobar el presupuesto operativo anual presentado por la UE; (iv) aprobar o rechazar –por mayoría simple– propuestas de cofinanciamiento de acciones colectivas presentadas a la facilidad prevista en el componente 3; (v) aprobar los informes de avance del proyecto y supervisar la ejecución del mismo; y (vi) discutir y proponer aspectos a enfatizar o redireccionar durante el transcurso del proyecto.
- 4.6 **Mecanismo de ejecución.** Durante la ejecución del Programa se utilizará el mecanismo de verificación de gastos *ex-ante*. A partir de desembolsos exitosos, el Banco podrá optar por el mecanismo de verificación *ex-post*, para aquellos gastos que se encuentren por debajo de un monto a determinar. No obstante lo anterior, el Banco, con base en el Programa Operativo Semestral, que deberá incluir el Plan de Contrataciones, podrá establecer que determinada adquisición específica debe ser sometida al procedimiento de revisión *ex-ante*. De igual modo, el Banco en cualquier momento podrá pasar a revisión *ex-ante* la totalidad de adquisiciones. Los gastos elegibles que en forma individual no superen los US\$1.000 o su equivalente no requerirán de la no objeción *ex-ante* por parte del Banco, y el ejecutor podrá presentar una lista de los gastos y se podrán revisar las facturas y comprobantes correspondientes.

- 4.7 **Adquisiciones de bienes y servicios conexos.** El ejecutor realizará las adquisiciones de bienes y servicios contemplados en el Programa y aprobados previamente por el Banco a través del Plan de Contrataciones Semestral. Dichas adquisiciones serán llevadas a cabo a precios de mercado y mediante métodos competitivos, según políticas previstas en el documento GN-2349-6. El ejecutor podrá utilizar los procedimientos simplificados que, sobre esta base, el FOMIN haya adoptado. Cualquier adquisición igual o inferior a US\$30.000, utilizará preferentemente el método de “comparación de precios” (Párrafo 3.5 del documento GN-2349-6). En este caso deberá contar con la no objeción por parte del Banco, de las características técnicas de los bienes a adquirir. En las adquisiciones que tengan un monto mayor, se utilizará preferentemente el sistema de licitación pública nacional o internacional, según política del Banco.
- 4.8 **Contratación de consultores individuales y firmas consultoras.** En la contratación de consultores (individuales o firmas), el ejecutor seguirá los lineamientos contemplados en el Capítulo V del documento GN-2350-6. El ejecutor podrá utilizar los procedimientos simplificados que, sobre esta base, el FOMIN haya adoptado. La contratación de consultores (individuales o firmas) para servicios de una duración de hasta una semana y/o a un costo igual o inferior de US\$2.000 o su equivalente se asimilarán a una adquisición de bienes menores y los honorarios se abonarán contra la presentación de una factura, sin la necesidad de hacer un contrato y registrarlo en el PRISM.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 La Representación del Banco será responsable por las actividades de supervisión, de seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. FDTA-Valles deberá presentar al Banco, a través de la UE, Informes Semestrales (por semestre calendario) sobre la ejecución del Programa, dentro de los 30 días siguientes a la finalización de cada semestre. En cada informe se tomarán en cuenta los indicadores del Marco Lógico. Además, el Gerente del Proyecto elaborará Informes Trimestrales de Gestión que servirán al CD para hacer un constante seguimiento del proyecto. Un **Taller de Cierre** será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.
- 5.2 El Banco, en colaboración con la Agencia Ejecutora, contratará consultorías para las evaluaciones y, al comienzo del proyecto, para desarrollar la línea de base de los indicadores y el sistema de monitoreo de resultados. Se realizarán dos evaluaciones: la primera cuando se haya alcanzado el 50% de los desembolsos, o el 50% del tiempo de ejecución, lo que ocurra primero, y la última evaluación se realizará tres meses antes de la finalización de la ejecución del proyecto. La evaluación intermedia considerará entre otros los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del marco lógico; (ii) el grado de avance en la ejecución de cada componente del proyecto; (iii) las eventuales debilidades demostradas por el ejecutor y las demás instituciones involucradas en el proyecto; (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte; y (v) el cumplimiento con las normas ambientales y de seguridad laboral. Este informe debe indicar las acciones



correctivas que garanticen la correcta ejecución del proyecto. La evaluación final incluirá: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del proyecto, tomando en cuenta los indicadores de la línea de base y el cumplimiento de indicadores del marco lógico; (ii) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes dentro de cada cadena; y (iii) el grado de sostenibilidad de las acciones colectivas impulsadas por el proyecto, incluyendo el cumplimiento de las normas ambientales y de seguridad laboral.

## **VI. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 6.1 El proyecto en todos sus componentes deberá considerar la dimensión de sostenibilidad ambiental, así como la previsión y prevención de eventuales impactos ambientales asociados a su implementación. A este fin se priorizará la difusión de buenas prácticas en materia de producción limpia y gestión medioambiental (Párr. 2.6b y 2.9), entendidas como factores claves de diferenciación competitiva, promoviendo producciones de carácter “ecológico”, como forma para incrementar el valor agregado de las mismas.

## **VII. RIESGOS Y BENEFICIOS**

- 7.1 Riesgos. Los principales riesgos que enfrenta esta operación son: (i) las características climáticas del Valle y el control de plagas. Si bien la solución de estos problemas no está al alcance de este proyecto, se están incluyendo actividades de fortalecimiento de la oferta de servicios tecnológicos, especialmente para la cadena principal de uva-vino, con el fin de difundir las herramientas para reducir estos riesgos; asimismo, las actividades de capacitación empresarial también se dirigen al manejo de situaciones de riesgo de plagas; y (ii) las entidades locales, particularmente las vinculadas a cadenas productivas, no tienen capacidad para implantar un sistema más eficiente de interacción con las empresas. A este fin se prevén actividades de formación y asistencia técnica para el personal involucrado en actividades relacionadas con la realización de acciones colectivas.
- 7.2 Beneficios. El proyecto posibilitaría los siguientes beneficios directos: (i) una mayor sensibilización y disposición de las empresas a reforzar sus relaciones en el contexto de las cadenas productivas (200 empresas han participado de estrategias asociativas de negocios, 40 proyectos colectivos); (ii) la implantación de prácticas de actuación público-privada que permitan enfrentar en forma más coherente los cuellos de botella al desarrollo productivo que puedan existir en la región (desarrollo factores de competitividad y mejoras de servicios empresariales); (iii) el aumento del valor de las exportaciones agro-alimentarias (un aumento del 50%) a partir de mejoras en la calidad y en la competitividad de los procesos productivos; y (iv) la mejora de los ingresos por venta y resultados operacionales medios anuales de los pequeños productores del VCT.

## **VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 8.1 Serán condiciones para el primer desembolso: (i) evidencia de que FDTA-Valles ha aprobado el Reglamento Operativo del proyecto, el cual debe contener, entre otros, los mecanismos de ejecución y los términos de referencia para las contrataciones previstas en el proyecto; (ii) constitución del Consejo Directivo del

proyecto; (iii) evidencia de la selección del Gerente del proyecto; y (iv) establecimiento de la UE del proyecto, con la asignación de espacio físico.

#### **IX. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO**

- 9.1 El proyecto no presenta excepciones a las políticas del Banco.

## ANEXO I - MARCO LÓGICO

### COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS DEL VALLE CENTRAL DE TARIJA BO-M1015

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al desarrollo competitivo del Valle Central de Tarija (VCT), consolidando el clúster agro-alimentario como uno de los ejes de desarrollo de la región, mediante la integración de cadenas agroproductivas y de servicios conexos en torno a la promoción de la oferta de productos de especialidad.	2 años después de concluido el proyecto: 1. Un incremento de al menos un 50% en el valor de las exportaciones agroalimentarias del Valle con respecto a la línea de base del fin del proyecto. 2. Incremento de un 100% del número de turistas nacionales y extranjeros que visitan el VCT.	1. Registro de ventas empresas de cadenas participantes. 2. Informe de evaluación final. 3. Registro de embarques de exportaciones.	- Entorno macroeconómico estable.
<b>PROPÓSITO</b>			
Promover la empresariedad y mejorar el desempeño competitivo de las PYME agroindustriales de productos de especialidad del VCT (tales cuales vino y uva de mesa, bayas, jamón, miel, queso de cabra), mediante el desarrollo de acciones colectivas.	Al término del proyecto, se espera haber alcanzado los siguientes resultados: 1. Al menos 20 (veinte) acciones colectivas empresariales implementadas exitosamente dentro de las cadenas productivas identificadas, con el aporte de recursos de contrapartida local. . 2. Incremento de las ventas agregadas de los 5 principales productos de especialidad del VCT de al menos un 25% en valor real (ajustado por la variación de precios) con respecto a la línea de base. 3. Al menos el 80% de los empresarios/productores participantes reportan mejoras concretas en indicadores de productividad y/o un nivel de satisfacción positivo con relación a las intervenciones del proyecto. 4. Al menos tres nuevos productos agroalimentarios con denominación típica y de origen del VCT exportados, a partir de estrategias de negocios asociativas, y reconocidos en los mercados nacional y externos.	1. Sistema de monitoreo y seguimiento del Proyecto. 2. Informe de evaluación intermedia y final del Proyecto. 3. Registro de embarques de exportaciones. 4. Encuestas de evaluación. 5. Informes de progreso y final del organismo ejecutor. 6. ISDPs y PCR. 7. Registro de líneas de base.	- La demanda y los precios de los productos y servicios asociados al clúster agroalimentario no enfrentan deterioros inesperados. - Los términos de intercambio para el sector exportador boliviano no sufren alteración dramática - Interés de las empresas locales por mejorar la competitividad de los productos de especialidad del Valle.
<b>COMPONENTES/PRODUCTOS</b>			
<b>Componente 1: Articulación agroindustrial en el VCT</b>	A los 12 meses: - Definida la estrategia productiva y de mercado del VCT con la participación de los principales actores de las 3 cadenas identificadas.- Red de instituciones de apoyo al desarrollo empresarial en las 3 cadenas en consolidación (ANIV, CENAVIV, universidades / facultades de agronomía) A los 24 meses:- Al menos 60 empresas de la cadena de uvas y vino y	Sistema de monitoreo y seguimiento del Proyecto.  Informe de evaluación intermedia y final del Proyecto	Las empresas del VCT visualizan oportunidades de mercado a partir de la articulación productiva.  Las autoridades locales promueven las estrategias asociativas empresariales.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Componente 2: Iniciativas de interés público-privado para la competitividad</b></p>	<p>al menos 40 empresarios y productores de otras cadenas asociadas a especialidades agroalimentarias, participando en estrategias asociativas de negocios.</p> <p>- Red de instituciones de apoyo a las 5 cadenas consolidada.</p> <p>Al término del proyecto:- Al menos 120 empresarios y productores de la cadena de uvas y vino y al menos 80 empresarios y productores de otras cadenas asociadas a especialidades agroalimentarias, participando en estrategias asociativas de negocios impulsadas desde el proyecto.</p> <p>A los 24 meses:</p> <p>- Campana imagen Tarija implementada.</p> <p>- La Ruta del vino está implantada como producto turístico.</p> <p>- Se ha completado el proceso de reestructuración y fortalecimiento de CENAVIT, con base en la estrategia de desarrollo de los sectores identificados.</p> <p>Al término del proyecto:</p> <p>1. Incremento de al menos un 200% en el número de empresas que hacen uso de los servicios ofrecidos por entidades intermediarias y otras instituciones proveedoras locales, con respecto a la línea de base.</p>	<p>Sistema de monitoreo del proyecto y registro de actividades entidades intermediarias y proveedoras de servicios de desarrollo empresarial.</p> <p>Informes de progreso y final del organismo ejecutor.</p>	<p>- Existe una oferta de servicios empresariales capaz de satisfacer incrementos de demanda por parte de las empresas.</p> <p>- Las autoridades locales promueven el desarrollo sociocultural del Valle.</p> <p>- No se introducen trabas arancelarias o pararancelarias al comercio exterior.</p> <p>- No se dificulta el tránsito de pasajeros en el país ni al ingreso de turistas desde el extranjero.</p>
<p><b>Componente 3: Articulación de negocios al interior de cadenas agroindustriales</b></p>	<p>A los 24 meses:</p> <p>1. Al menos 20 propuestas de acciones colectivas enmarcadas dentro de las prioridades identificadas en la estrategia de desarrollo para las cadenas seleccionadas, con líneas de base desarrolladas y en proceso de implantación..</p> <p>Al final del proyecto:</p> <p>2. Al menos 40 propuestas implementadas.</p>	<p>Sistema de monitoreo del proyecto.</p> <p>Registros de embarques de exportación.</p> <p>Estadísticas del flujo turístico nacional y extranjero departamental.</p>	<p>- El proyecto no sufre alteraciones mayores en su cronograma de operación.</p> <p>- No se dificulta el tránsito de pasajeros en el país ni al ingreso de turistas desde el extranjero.</p>
<p><b>Componente 4: Monitoreo y difusión de resultados</b></p>	<p>A los 6 meses a partir del primer desembolso:</p> <p>1. Sistema de monitoreo del proyecto en funcionamiento.</p> <p>A partir del tercer año de proyecto:</p> <p>2. Replicabilidad, al menos en 2 regiones se ha dado inicio a iniciativas basadas en una metodología similar.</p>	<p>Sistema de monitoreo del proyecto.</p> <p>Contratos de ejecución de acciones colectivas.</p> <p>Informes Unidad Ejecutora</p> <p>Informes Unidad Ejecutora, validados por la COF/CBO</p>	<p>El proyecto no sufre alteraciones mayores en su cronograma de operación.</p> <p>- Existe capacidad local para presentar propuestas elegibles.</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 1: Articulación agroindustrial en el VCT</b> Aporte FOMIN: \$169,800 Aporte contraparte: \$ 48,200 TOTAL: \$218,000  1. Mapeo de servicios empresariales  2. Formulación visión integrada en mercados meta: 2.1. Visión / imagen compartida 2.2. Priorización Mercados 2.3. Planificación Logística / inversiones  3. Fortalecimiento de entidades de las cadenas participantes y desarrollo redes  4. Capacitación en acciones colectivas  5. Difusión del proyecto, y sensibilización hacia MIPyMEs  <b>Componente 2: Iniciativas de interés público-privado para la competitividad</b> Aporte FOMIN: \$168,000 Aporte contraparte: \$158,000 TOTAL: \$331,000  1. Campaña Imagen Tarija en mercados meta  2. Turismo, eje específico de articulación territorial: ruta del vino.  3. Apoyo a la dimensión Cultural  4. Apoyo a la ampliación y fortalecimiento de la oferta de servicios empresariales  5. Desarrollo de servicios tecnológicos  6. Desarrollo de competencias básicas	A los 6 meses de ejecución: 1. Levantamiento de servicios empresariales y financieros ofrecidos en el VCT.  A los 18 meses: 1. Plan de mejoramiento competitivo con metas de implementación, plazos y responsables. 2. desarrollo de al menos 2 cadenas de productos de especialidad del VCT 3. 10 nuevos animadores de redes empresariales. 4. realizada la difusión del proyecto según cronograma  Al término del proyecto: 1. desarrollo de al menos 3 nuevas cadenas de productos de especialidad del VCT  A los 12 meses: 1. Diseño de la campaña Imagen Tarija  A los 24 meses: 1. Apalancamiento de recursos para dar continuidad y mayor alcance a la difusión en mercados meta. 2. 2 nuevos productos que complementan oferta de servicios de línea de base 2. Al menos 50 microempresarios capacitados 3. Desarrollo sociocultural del Valle: al menos dos nuevas actividades culturales han sido desarrollada centradas en la actividad productiva del valle Implantación de la Ruta del Vino  Al término del proyecto: 1. Al menos 150 microempresarios capacitados 2. Al menos 100 empresas han asistido a conferencias y eventos sobre este tema. 3. Desarrollo sociocultural del Valle: al menos cuatro nuevas		

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
empresariales	actividades culturales, centradas en la actividad productiva del valle.		
<b>Componente 3: Articulación de negocios al interior de cadenas agroindustriales</b> Aporte FOMIN: \$482.000 Aporte contraparte: \$ 78.000 TOTAL: \$560.000 1 Implementación de acciones colectivas, mediante mecanismo de selección y asignación de recursos por parte de comité ad-hoc.	1. Al menos, 40 proyectos de acciones colectivas específicas y/o de pequeña escala, han sido ejecutados con apoyo del mecanismo.		
<b>Componente 4: Monitoreo y difusión de resultados</b> Aporte FOMIN: \$ 27.000 Aporte contraparte: \$ 7.000 TOTAL: \$ 34.000 1. Definición línea de base  2. Sistema de monitoreo: diseño e implementación  3. Difusión de resultados, sistematización metodología y lecciones.	1. Al menos 50 PyMEs y 80 microempresas de 3 cadenas de especialidad participan en la evaluación de línea de base. 2. Al menos un informe de seguimiento bimestral, a contar del tercer trimestre de ejecución. 3. Al menos 2 eventos con más de 20 asistentes externos al VCT cada uno, para difundir metodología, resultados y lecciones aprendidas del proyecto.		

## ANEXO II - PRESUPUESTO DETALLADO

### BO-M1015 - COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS DEL VALLE CENTRAL DE TARIJA

COMPONENTES / ACTIVIDADES / ÍTEMS	FOMIN	Aporte Local		Total
		Efectivo	Especie	
<b>C1: Articulación del sector agroindustrial en el VCT</b>	<b>169.800</b>	<b>30.600</b>	<b>17.600</b>	<b>218.000</b>
<b>Diagnóstico del ambiente de negocios y articulación de una visión estratégica</b>				
1.1 Mapeo de servicios empresariales.	4.200		4.000	8.200
a. Mapeo de servicios y cadenas	2.000		4.000	6.000
b. Mapeo de servicios financieros	2.200			2.200
1.2 Construcción estrategia	63.400	600	1.600	65.600
1.2.1 Visión, imagen compartida	8.300	200	800	9.300
a. Facilitación y talleres	3.000	200	800	4.000
b. Consultoría técnica	1.800			1.800
c. Elaboración estrategia imagen	3.500			3.500
1.2.2 Priorización mercados	7.200	200	400	7.800
a. Facilitación y talleres	1.400	200	400	2.000
b. Consultoría técnica local	800			800
c. Diseño estrategias penetración en mercados meta	2.500			2.500
d. Informe estrategias mercados meta	2.500			2.500
1.2.3 Factores críticos de logística y preinversión	47.900	200	400	48.500
a. Facilitación y talleres	1.400	200	400	2.000
b. Consultoría experta internacional	37.500			37.500
c. consultoría de apoyo local	9.000			9.000
<b>Fortalecimiento de las cadenas productivas a través de acciones colectivas</b>				
1.3 Fortalecimiento de las cadenas productivas	43.200	8.000		51.200
a. Desarrollo oferta apoyo a empresarización MIPyMEs cadena uva-vino	11.400	3.000		14.400
b. Apoyo a promoción acciones colectivas y redes empresariales MIPYME, cadena uva-vinos e integración con otras cadenas	23.800	5.000		28.800
c. Apoyo redes MIPyMEs, otras cadenas	8.000			8.000
1.4 Formación de animadores y operadores de redes	12.000	12.000		24.000
<b>Difusión de las actividades del proyecto</b>				
1.5 Difusión de las actividades del proyectos	47.000	10.000	12.000	69.000
a. Difusión y sensibilización en el VCT	7.000	10.000		17.000
Año 1	4.000	4.000		8.000
Años 2, 3 y 4	3.000	6.000		9.000
b. Tutoría internacional y acompañamiento del proyecto	40.000		12.000	52.000
b.1 Tutor internacional	40.000			40.000
b.2 Dirección general FDTA Valles			12.000	12.000
<b>C2: Iniciativas de interés público-privado</b>	<b>168.000</b>	<b>158.000</b>	<b>5.000</b>	<b>331.000</b>
<b>Plataforma comercial para los productos del VCT</b>				
2.1 Campaña Imagen Tarija en mercados meta	52.000	48.000		100.000
a. Diseño campaña y Producción material imagen	32.000	8.000		40.000
b. Difusión	20.000	40.000		60.000

2.2 Turismo: eje de articulación territorial	29.000	20.000		49.000
a. Asesoría especializada de diseño ruta	9.000			9.000
b. Acciones de implementación ruta	20.000	20.000		40.000
2.3 Dimensión cultural	12.000			12.000
a. iniciativas identidad cultural	12.000			12.000
<b>Fortalecimiento de la oferta de servicios empresariales</b>				
2.4 Apoyo oferta servicios empresariales	30.000	10.000		40.000
a. Capacitación en formación de competencias a prestadores de servicios	15.000	10.000		25.000
b. Diseño de nuevos productos/servicios	15.000			15.000
2.5 Desarrollo de servicios tecnológicos	30.000	30.000		60.000
a. Apoyo fortalecimiento institucional CENAVIT	30.000	30.000		60.000
2.6Desarrollo competencias básicas empresariales	15.000	50.000	5.000	70.000
a. Capacitación empresarial	15.000	50.000	5.000	70.000
<b>C3: Articulación de negocios en cadenas agro productivas</b>	<b>482.000</b>	<b>78.000</b>		<b>560.000</b>
3.1 Facilidad de Cofinanciamiento de acciones colectivas	482.000	78.000		560.000
a. Proyectos de mayor complejidad y alcance	342.000	8.000		350.000
b. Proyectos específicos	120.000	20.000		140.000
c. Proyectos pequeña escala	20.000	50.000		70.000
<b>C4: Evaluación, Monitoreo y Difusión Resultados Proyecto</b>	<b>27.000</b>		<b>7.000</b>	<b>34.000</b>
a. Definición línea de base	5.000			5.000
b. Apoyo diseño e implementación sistema de monitoreo			7.000	7.000
c. Sistematización experiencias y lecciones aprendidas	12.000			12.000
d. Talleres Difusión resultados y lecciones aprendidas	10.000			10.000
<b>Unidad Ejecutora Proyecto</b>	<b>128.000</b>	<b>98.300</b>	<b>45.700</b>	<b>272.000</b>
Equipo Unidad Ejecutora	120.000	44.000	35.200	199.500
a. Gerente del proyecto	120.000			120.000
b. Asistente Técnico		44.000		44.000
c. Asistente administrativo			22.000	22.000
d. Contabilidad			13.200	13.200
Gastos de operación y administración	8.000	54.300	10.500	72.800
a. Alquiler Oficina		9.600		9.600
b. Mobiliario oficina	1.000			1.000
c. Equipamiento Oficina	7.000	500	2.500	10.000
d. Transporte		8.000	8.000	16.000
e. Materiales		7.200		7.200
f. Comunicaciones		9.600		9.600
g. Gastos financieros		5.000		5.000
h. Viajes		14.400		14.400
<b>Total Evaluación, Auditorias e Imprevistos</b>	<b>75.200</b>	<b>9.800</b>		<b>85.000</b>
a. Evaluaciones de medio término y final	36.000			36.000
b. Auditoría Externa (anual)	14.000			14.000
c. Imprevistos	25.200	9.800		35.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.050.000</b>	<b>374.700</b>	<b>75.300</b>	<b>1.500.000</b>



**ANEXO III – PROYECTOS SIMILARES Y AFINES**  
**BOLIVIA: COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS DEL VALLE CENTRAL DE TARIJA**  
**BO-M1015**

**A. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto**

<b>Número de proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de firma, período original de desembolsos y extensiones en meses</b>	<b>Monto desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>ATN/ME-6242-BO</b> 11-Nov-98 Aprobación	<b>Apoyo a la Pequeña Empresa Industrial</b> FUNDACION BOLINVEST US\$3.000.000 Total US\$2.100.000 FOMIN Aprobado US\$1.729.968 FOMIN Final US\$900.000 BOLINVEST	15-Jul-99 Firma 15-Jul-03 Ultimo Desembolso 48 Meses – Período Inicial 0 Meses de Extensión	100%	El proyecto apoyaba cuatro sectores, uno de los cuales era alimentos, se otorgaba subsidios directos para financiamiento de proyectos destinados a mejorar su eficiencia y productividad a través de empresas o asociaciones, básicamente dirigidos a la transformación industrial, llegando a algunos aspectos de comercialización.  Si bien el programa era en el ámbito nacional, ha estado concentrado en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.  El proyecto no concluyó porque fue cancelado tempranamente en el 2002 por problemas de administración, razón por la que no alcanzó sus objetivos.
<b>ATN/ME-8431-BO</b> 10-Sep-03 Aprobación	<b>Desarrollo de Oportunidades de Comercio Electrónico para PYMES en Santa Cruz</b> CAMARA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y SERVICIOS DE SANTA CRUZ – CAINCO US\$890.000 Total US\$626.000 FOMIN US\$264.000 CAINCO	12-Dic-03 Firma 2-Jul-03 Ultimo Desembolso 42 Meses - Período Inicial 0 Meses de Extensión	37,09%	El proyecto tiene algunos aspectos de integración sectorial, con la realización de estudios sectoriales y la implementación de Tecnologías de Información para el Comercio Electrónico en tres sectores.  Adicionalmente, mediante el proyecto se va a generar el primer sistema de pagos electrónicos de Bolivia, que es una acción fundamental para el desarrollo del comercio electrónico, que permite la integración de varias actividades comerciales en las PyMEs.

<b>ATN/ME-6716-BO</b> 27-Oct-99 Aprobación	<b>Desarrollo y comercialización de artesanías culturales e históricas</b> FUNDACION QUIPUS US\$1.430.000 Total US\$1.000.000 FOMIN US\$ 997.991 FOMIN Ejecutado Final US\$430.000 F.QUIPUS	28-Ene-00 Firma 28-Jul-04 Ultimo Desembolso Inicial 15-Dic-04 Ultimo Desembolso Actual 52 Meses – Período Inicial 4.5 Meses de Extensión	100%	<p>El proyecto ha mejorado la situación del sector de artesanías en Bolivia, a través de la creación de un sistema de desarrollo de las artesanías bolivianas en la Fundación, que promueve su comercialización a escala nacional e internacional.</p> <p>Aunque el proyecto no estaba orientado a una acción de integración productiva, la institucionalización de una unidad de desarrollo artesanal encargada de capacitación y comercialización de artesanías en la Fundación Quipus ha generado un proceso de integración con aquellos artesanos que se han convertido en proveedores de la Fundación.</p>
<b>ATN/ME-9524-BO</b> 22-Nov-05	<b>MyPYMEs Ecoeficientes promueven el desarrollo sostenible del Turismo en Uyuni</b> INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA Y VETERINARIA DE ALTURA Y TROPICO - INAGRO US\$128.640 Total US\$90.000 FOMIN US\$38.640 INAGRO	2-Mar-06 Firma 2-Mar-08 Ultimo Desembolso 24 Meses – Período 0 Meses de Extensión	0%	<p>El proyecto contempla una alianza público privada entre la Cámara Regional de Turismo y el Gobierno Municipal de Uyuni para llevar adelante las acciones de fortalecimiento en aspectos de turismo y en la atención del servicio de aseo urbano.</p> <p>Este proyecto está en etapa de cumplimiento de condiciones previas</p>

## B. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto

Número de proyecto	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de aprobación y Período de desembolsos	Objetivo
1057/SF-BO	<p><b>Programa de Servicios Agropecuarios</b> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (hoy Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente) Para la ejecución del Subprograma de Sanidad Agropecuaria el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Alimentaria SENASAG es Subejecutor. Participan en el Subprograma de Generación y Transferencia de Tecnología las cuatro Fundaciones de Desarrollo y Transferencia Agropecuaria (FDTAs). US\$44.000.000 Total US\$34.000.000 BID US\$10.000.000 Aporte Local</p>	<p>26-Abr-00 Aprobación 23-May-00 Firma 27-Jun-05 Ultimo Desembolso Inicial 27-Jun-07 Ultimo Desembolso Actual 57.23 % Desembolsado</p>	<p>El objetivo general del Programa de Servicios Agropecuarios es incrementar los ingresos de los productores agropecuarios bolivianos, mediante inversiones que al fortalecer los servicios técnicos de generación y transferencia de tecnología y de sanidad agropecuaria, mejoren la eficiencia productiva y la calidad de los productos del sector agroalimentario boliviano. Sus objetivos específicos son: (i) establecer nuevos modelos institucionales para los servicios de generación y transferencia de tecnología y de sanidad agropecuaria; (ii) incrementar la productividad y volumen de producción de los principales rubros agropecuarios; y (iii) mejorar la calidad sanitaria de los productos del sector y la inocuidad de sus alimentos, para que el país pueda cumplir con los requerimientos regionales (Comunidad Andina de Naciones y MERCOSUR) e internacionales, en materia de sanidad y calidad, y aumente y mejore su acceso a los mercados externos.</p> <p>Se trabaja con el Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) para la transferencia de tecnología a través de Programas de Integración de Tecnologías Agropecuarias PITAS) apoyando cadenas productivas, entre ellas la cadena de uvas (de mesa y para vino), cuyas acciones dentro de esta cadena a la fecha ya han concluido.</p>
1515/SF-BO	<p><b>Programa de Apoyo Productivo Rural</b> Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACyA) (hoy Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente)</p>	<p>10-Dic-03 Aprobación 17-Dic-03 Firma 24-Jun-09 Ultimo Desembolso 7.45% Desembolsado</p>	<p>El fin del Programa es contribuir a reducir de manera sostenible los niveles de pobreza rural, generando nuevas oportunidades de ingreso sostenible en las áreas rurales a través del fomento a proyectos productivos que se expresen en planes de negocios viables. Los objetivos específicos del Programa son: (i) fortalecer la capacidad de las organizaciones de productores y las instituciones del sector para desarrollar proyectos productivos rurales con un enfoque de agronegocios; (ii) apoyar inversiones productivas que generen empleos e incrementos de ingresos sostenibles para pobladores rurales de bajos ingresos; y (iii) apoyar la preparación de proyectos productivos.</p>

	US\$15.000.000 Total US\$13.500.000 BID US\$1.500.000 Aporte Local		El proyecto se encuentra en etapa inicial, recién se va a realizar la primera convocatoria formal. Se financian proyectos a través de concursos de US\$ 30.000 a 1.000.000 que pueden ser presentados por las FDTAs o los mismos beneficiarios o asociaciones de productores, quienes tienen que estar en la línea de pobreza de 1.2 a 1.8.
--	--	--	---

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Bolivia. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/----BO para la Competitividad de las  
Cadenas Agroalimentarias del Valle Central de Tarija

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (FDTA-Valles), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT- sobre cooperación técnica para contribuir al desarrollo competitivo de las cadenas agroalimentarias del Valle Central de Tarija.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.050.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.