

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **PERÚ**

### **PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES**

**(PE-0234)**

#### **PROPUESTA DE PRESTAMO**

Este documento fue preparado por el Equipo de Proyecto conformado por Gabriel Montes (RE3/EN3), Jefe de Equipo; otros miembros: César Falconí (RE3/EN3); Nicolás Uauy (RE3/EN3); Fernando Bretas (RE3/EN3); F. Basilio Souza (RE3/EN3); Ma. Bernadete Buchsbaum, (LEG/OPR); Juan Pablo Severi (COF/PE). Giovanna Mahfouz (RE3/EN3) y Gisella Barreda (RE3/EN3) asistieron en la producción de este documento.

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	MARCO DE REFERENCIA .....	1
A.	Introducción.....	1
B.	Estructura y eficiencia productiva agropecuaria .....	1
C.	Demanda y suministro de servicios básicos para la producción rural.....	2
1.	Asistencia técnica, capacitación y asesoría empresarial .....	2
2.	Disponibilidad de crédito rural.....	3
D.	Acceso de los productores a mercados dinámicos y el papel de la información.....	4
E.	Carencias institucionales del Sector Público Agrario (SPA) .....	5
F.	Acción del Banco y otras entidades.....	6
G.	Lecciones aprendidas incorporadas al diseño del Programa .....	7
H.	Estrategia y participación del Banco .....	8
II.	EL PROGRAMA .....	9
A.	Objetivo y metas.....	9
B.	Descripción de los Componentes .....	9
1.	Componente 1: Información para el Desarrollo Rural .....	9
2.	Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial .....	10
3.	Componente 3: Fortalecimiento de la gestión del SPA.....	13
C.	Costo y financiamiento.....	15
III.	EJECUCIÓN .....	16
A.	El Prestatario y el Ejecutor .....	16
B.	Esquema general de ejecución.....	16
1.	El Comité Directivo del Programa .....	16
2.	La Unidad Coordinadora Especializada (UCE) .....	16
C.	Aspectos Institucionales del Programa.....	17
1.	El Ministerio de Agricultura (MINAG) .....	17
2.	El nivel regional: las DRA y las AA .....	18

D.	Implementación de los Componentes del Programa .....	19
1.	Responsabilidades generales .....	19
2.	Componente 1: Información para el Desarrollo Rural .....	19
3.	Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial .....	19
4.	Componente 3: Fortalecimiento de la Gestión del SPA.....	22
E.	Cronograma de ejecución financiera .....	22
F.	Reglamento Operativo del Programa (ROP) .....	23
G.	Administración presupuestal y financiera .....	23
1.	Fondo rotatorio y mecanismos de desembolso.....	23
2.	Ejecución presupuestaria.....	23
3.	Planes Operativos Anuales (POA) .....	24
4.	Sistema Contable.....	24
5.	Mecanismos de transferencia de recursos .....	24
6.	Auditoría externa.....	25
H.	Adquisiciones de bienes y servicios .....	25
I.	Supervisión .....	25
J.	Seguimiento y evaluación durante la ejecución del Programa .....	26
K.	Operación y mantenimiento .....	28
IV.	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	29
A.	Viabilidad técnica.....	29
B.	Viabilidad institucional .....	29
C.	Viabilidad financiera .....	30
D.	Evaluación económica.....	32
E.	Factibilidad Ambiental y Social .....	33
F.	Clasificación de equidad social y reducción de la pobreza .....	35
G.	Aspectos especiales y riesgos del Programa .....	35

## **ANEXOS**

ANEXO II-1	Marco Lógico
ANEXO II-2	Muestra de Posibles Negocios Rurales Identificados
ANEXO III	Plan de Adquisiciones

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

## **DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS**

Los datos básicos socioeconómicos de Perú se encuentran disponibles en el Internet en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE3/RE3**

### **PREPARACIÓN:**

1. Información para el Desarrollo Agrario. Estudio de Prefactibilidad preparado por Apoyo Consultoría para el MINAG. Octubre de 2003
2. Componente de Servicios de Asesoría Empresarial. Informe preparado por Octavio Damiani. Septiembre de 2003.
3. Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agrario. Estudio de Prefactibilidad preparado por Apoyo Consultoría para el MINAG. Septiembre de 2003
4. Análisis de los Aspectos Institucionales y Financieros del Programa. Informe preparado por Víctor Cárdenas. Noviembre de 2003.
5. Evaluación Económica del Programa. Informe preparado por Hernán Román. Febrero de 2004.
6. Análisis de los Aspectos Ambientales y Sociales del Programa. Informe preparado por Eduardo Quiroga. Diciembre de 2003.
7. Apoyo al diseño del Componente de Asesoría Empresarial del Programa-Muestra de Negocios Rurales. Informe preparado por Carlos Puig. Diciembre de 2003.
8. Determinación de ámbitos geográficos para la localización de centros de asesoría empresarial y agencias agrarias. Informe preparado por José Luna para el MINAG. Agosto de 2003.
9. Estudio de Preinversión del Programa de Servicios de Apoyo para acceder a los Mercados Rurales. Documento coordinado por Ricardo Vargas del Valle. Febrero de 2004.
10. Información para el Desarrollo Agrario. Estudio de Prefactibilidad preparado por Apoyo Consultoría para el MINAG. Octubre de 2003

### **EJECUCIÓN**

1. Marco Lógico del Programa. Preparado en forma participativa entre los diferentes actores en un Taller coordinado por Rafael Díez. Septiembre de 2003.
2. Plan de manejo ambiental del Programa. Informe preparado por Eduardo Quiroga. Diciembre de 2003.
3. Reglamento Operativo del Programa (Preliminar). Informe preparado por Ricardo Vargas. Febrero de 2004.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AA	Agencia Agraria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DGIA	Dirección General de Información Agraria - MINAG
DGPA	Dirección General de Promoción Agraria - MINAG
DRA	Direcciones Regionales Agrarias
FONCODES	Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social
GOP	Gobierno de la República del Perú
INCAGRO	Proyecto de Innovación y Competitividad para el Agro Peruano
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
ISDP	Informe de Seguimiento de Ejecución de Desarrollo de Proyectos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAG	Ministerio de Agricultura
OGA	Oficina General de Administración – MINAG
OGPA	Oficina General de Planificación Agraria - MINAG
OMF	Organizaciones micro financieras (cajas de ahorro y crédito y otras)
ONG	Organismo No Gubernamental
OPD	Organismos Públicos Descentralizados
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PE	Proyectos Especiales
PERAT	Programa de Entrenamiento en Riego y Asistencia Técnica
PETT	Proyecto Especial de Titulación de Tierras
PRONAMACHCS	Programa Manejo Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos
PSI	Proyecto Subsectorial de Irrigación
PyME	Pequeñas y Medianas Empresas
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SPA	Sector Público Agrario
UCE	Unidad Coordinadora Especial para la ejecución del Programa
UE-MINAG	Unidad Ejecutora del pliego presupuestal del MINAG
USAID	Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos de América



# PERU

## PRÉSTAMOS BID APROBADOS AL 31 DE AGOSTO DEL 2004

	US\$ Miles	Porcentaje
<b>TOTAL APROBADO</b>	<b>6,503,182</b>	
DESEMBOLSADO	5,742,559	88.30 %
POR DESEMBOLSAR	760,623	11.69 %
CANCELADO	1,227,186	18.87 %
AMORTIZADO	2,575,116	39.59 %
<b>APROBADO POR FONDO</b>		
CAPITAL ORDINARIO	5,851,868	89.98 %
FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES	430,187	6.61 %
OTROS FONDOS	221,127	3.40 %
<b>SALDO DE LA DEUDA</b>	<b>3,167,443</b>	
CAPITAL ORDINARIO	3,086,675	97.45 %
FONDO PARA OPERACIONES ESPECIALES	80,730	2.54 %
OTROS FONDOS	38	0.00 %
<b>APROBADOS POR SECTOR</b>		
AGRICULTURA Y PESCA	572,025	8.79 %
INDUSTRIA, TURISMO, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	680,952	10.47 %
ENERGÍA	410,303	6.30 %
TRANSPORTACIÓN Y COMUNICACIÓN	932,510	14.33 %
EDUCACIÓN	191,071	2.93 %
SALUD Y SANEAMIENTO	327,235	5.03 %
MEDIO AMBIENTE	33,416	0.51 %
DESARROLLO URBANO	97,377	1.49 %
INVERSIÓN SOCIAL Y MICROEMPRESA	576,859	8.87 %
REFORMA Y MODERNIZ. DEL SECTOR PÚBLICO	2,094,541	32.20 %
FINANCIAMIENTO A EXPORTACIONES	0	0.00 %
PREINVERSIÓN Y OTROS	0	0.00 %



# PERU

## CARTERA EN EJECUCIÓN AL 31 DE AGOSTO DEL 2004

(Miles de US\$)

PERÍODO DE APROBACION	NÚMERO DE PRESTAMOS	MONTO APROBADO	MONTO DESEMBOLSADO	% DESEMBOLSADO
<b><u>PROGRAMA REGULAR</u></b>				
Antes de 1998	2	48,300	40,552	83.96 %
1998 - 1999	5	417,708	311,884	74.67 %
2000 - 2001	3	160,300	56,058	34.97 %
2002 - 2003	10	838,860	411,165	49.01 %
2004	1	18,000	0	0.00 %
<b><u>SECTOR PRIVADO</u></b>				
2002 - 2003	2	93,000	0	0.00 %
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>\$1,576,168</b>	<b>\$819,659</b>	<b>52.00 %</b>





**Banco Interamericano de Desarrollo**  
Oficina de Apoyo Regional de Operaciones  
Unidad de Información Operacional

## Perú

### Programa Tentativo de Préstamos

**2004**

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	BID US\$ Millones	Obs
PE0241	Programa de Capacitación Laboral para Jovenes	18.0	APROBADO
PE0234	Programa de Servicios de Apoyo a los Mercados Rurales	15.0	
PE1002	Moderniz Contraloría Gral de la Rep y Desconc del Sistema Nacional de Control	10.2	
PE0247	Reforma de Programas de Superación de la Pobreza y Desarrollo del Capital Humano	300.0	
PE1004	Programa de Apoyo Transacciones Insfraestructura	7.0	
PE1009	Apoyo a Reformas en el Sector Social	5.0	
PE0203	Programa de Ciencia y Tecnología	25.0	
<b>Total - A : 7 Proyectos</b>		<b>380.2</b>	
<b>TOTAL 2004 : 7 Proyectos</b>		<b>380.2</b>	

**2005**

Número de Proyecto	Nombre del Proyecto	BID US\$ Millones	Obs
PE1003	Pasos de Frontera IIRSA	5.0	
PE0251	Programa Apoyo a Concesiones Forestales	2.0	
PE1010	Programa de Garantías Ramal Norte Eje del Amazonas IIRSA	60.0	
PE0250	Desarrollo de Mercados Financieros Rurales	10.0	
PE0142	Programa Apoyo Desarrollo Sector Saneamiento II	50.0	
PE1008	Programa de Fortalecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas	13.2	
PE0236	Apoyo a la Descentralización Vial Departamental	50.0	
PE1007	Programa de Desarrollo de la Sanidad Agropecuaria-Segunda Etapa-PRODESA II	20.0	
PE0240	Consolidación Democrática de la Seguridad Ciudadana	10.0	
PE1006	Red Vial Nacional	100.0	
PE1005	Programa de Desarrollo Sector (PARSalud) - Segunda Fase	50.0	
<b>Total - A : 11 Proyectos</b>		<b>370.2</b>	
<b>TOTAL - 2005 : 11 Proyectos</b>		<b>370.2</b>	
<b>Total Sector Privado 2004 - 2005</b>		<b>0.0</b>	
<b>Total Programa Regular 2004 - 2005</b>		<b>750.4</b>	

**\* Proyectos del Sector Privado**

**PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES****(PE-0234)****RESUMEN EJECUTIVO****Prestatario:** Gobierno de la República del Perú (GOP)**Organismo ejecutor:** Ministerio de Agricultura (MINAG)

<b>Monto y fuente:</b>	IDB: (CO)	US\$15 millones
	Local:	<u>US\$10 millones</u>
	Total:	US\$25 millones

<b>Términos y condiciones:</b>	Plazo Amortización:	20 años
	Período de Gracia:	4 años
	Período de Ejecución:	4 años
	Desembolsos:	4 años
	Tasa de Interés:	Opción basada en LIBOR
	Inspección y vigilancia:	0%
	Comisión de crédito:	0,25%
	Moneda:	Facilidad Unimonetaria en dólares de los EE.UU.

La Tasa de Interés, la Comisión de Crédito y la Comisión de Inspección y Vigilancia que se mencionan en este documento se establecen de acuerdo con el documento FN-568-3-Rev. y podrán ser modificadas por el Directorio Ejecutivo tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como también la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso la Comisión de Crédito podrá exceder del 0,75%, ni la Comisión de Vigilancia del 1%<sup>1</sup>.

**Objetivos:** El objetivo del Programa es mejorar el acceso de los productores rurales a mercados dinámicos de bienes y servicios, tanto domésticos como externos, mediante el suministro de servicios tales como la información y la capacitación empresarial. Se espera así, contribuir a mejorar los ingresos de dichos productores. Los servicios de asistencia técnica y crediticia se generarán como consecuencia de las

---

<sup>1</sup> En lo que respecta al cargo por Inspección y Vigilancia, en ningún caso podrá cobrarse en un semestre determinado más de lo que resulta de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

relaciones establecidas por los productores con las operadoras de asesoría empresarial y con los compradores de sus productos. Como resultado de la ejecución del Programa, los productores que participan en el mercado pasarían del 57% al 67% del total, se generarían cerca de US\$120 millones en ventas en los negocios rurales y dos años después de haber terminado el Programa, cerca de 300.000 familias rurales habrán aumentado su ingreso en cerca del 7% en promedio con respecto a la situación en la cual no tuvieran acceso a la información.

**Descripción:****1. Componente 1: Información para el Desarrollo Rural (US\$10,3 millones)**

Se propone mejorar la generación, acceso y uso de información agropecuaria para la toma de decisiones de los productores y demás agentes del sector agrario. Para ello se financiará la modernización del Sistema de Información Agraria, mediante el mejoramiento de las estadísticas, el procesamiento de datos y la divulgación de la información a través de diferentes medios. Además, incluye la creación de una Red Nacional para el acceso e intercambio electrónico de datos entre las diferentes instituciones y usuarios del Sistema.

**2. Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial (US\$5,3 millones)**

Se financiará la provisión de servicios de asesoría empresarial a grupos de productores rurales organizados, para la generación y consolidación de nuevos negocios rurales en el ámbito de seis corredores económicos de la Costa<sup>2</sup>. Para ello, el MINAG contratará la prestación de dichos servicios con entidades públicas o privadas especializadas (operadoras), las cuales deberán operar un CAE, o Centro de Asesoría Empresarial, en cada uno de los corredores. Las operadoras contarán con una financiación que irá decreciendo gradualmente durante la ejecución del Programa y su trabajo estará sujeto a una supervisión, tanto de gestión como de resultados, que garantice el cumplimiento de las metas establecidas. Como resultado del Componente se crearían negocios rurales que promuevan nuevos productos (no tradicionales) y/o nuevos esquemas de comercialización y se ayudaría a establecer contratos comerciales o alianzas entre productores rurales organizados y compradores, reduciendo costos de transacción y facilitando el acceso a crédito y tecnología. Los negocios rurales incluyen actividades agropecuarias y no agropecuarias del sector rural (entre otros, artesanía, ecoturismo, acuicultura y producción forestal).

---

<sup>2</sup> Los corredores seleccionados son los siguientes: Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica, Arequipa y Moquegua-Tacna.

### **3. Componente 3: Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agrario (US\$4,9 millones)**

En el marco del proceso de descentralización del país, se pretende aumentar las capacidades de formulación, análisis, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios provistos por las instituciones del Sector Público Agrario (SPA), en especial de 24 Direcciones Regionales Agrarias y de 100 Agencias Agrarias. Para ello se financiarán consultorías, diseño de software, capacitación de los funcionarios, equipos de informática y comunicaciones, infraestructura y compra de mobiliario.

#### **Estrategia del Banco en el país y sector:**

El objetivo de la Estrategia de País del Banco (GN-2205) es apoyar la generación de un crecimiento sostenido y equitativo mediante la consecución de tres objetivos fundamentales: i) elevar la productividad y competitividad de la economía, eliminando los obstáculos institucionales para aumentar la productividad y la inversión, al tiempo que se hacen inversiones en capital humano; ii) mejorar la eficiencia de la política social, al tiempo que se implantan medidas para mitigar la pobreza y proteger a los grupos vulnerables; y iii) crear un Estado moderno, descentralizado y eficiente.

Para apoyar el logro de dichos objetivos, el Banco y el Gobierno diseñaron el *Programa de Servicios de Apoyo a los Mercados Rurales*. La estrategia es suministrar a los productores rurales mejores herramientas (información y capacitación empresarial) que les permita articularse mejor con mercados más dinámicos, en forma más competitiva y sustentable. De otra parte, el componente 3 del Programa contribuirá a la modernización y descentralización del Ministerio de Agricultura, sus organismos adscritos y de las Direcciones Regionales Agrarias.

#### **Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:**

El Programa coordinará acciones con el proyectos PRA de la USAID, quien trabajará con un modelo similar al del componente 2 en las zonas de la Sierra y la selva, mientras que el programa propuesto se concentrará en zonas de la Costa. El programa contribuirá a demás al fortalecimiento de las agencias agrarias que trabajan en zonas del PRA. Igualmente el Banco Mundial está trabajando en el proyecto INCAGRO, centrado en la prestación de asistencia técnica y está preparando un proyecto sobre disminución de la pobreza en la Sierra, con elementos similares.

**Revisión social y ambiental:**

El Programa no financiará acciones que afecten directamente el medio biofísico. El análisis de los aspectos ambientales y sociales que se realizó para esta operación se concentró en: i) evitar que las acciones financiadas promuevan la exclusión social de grupos vulnerables, incluyendo indígenas y mujeres; y ii) insertar los negocios apoyados por el Programa en el marco de la sostenibilidad ambiental, a través del uso de criterios que aseguran que se adapten a los ambientes de vocación y del uso de técnicas sostenibles. Los resultados del Análisis Ambiental realizado demuestran la factibilidad ambiental y social de la operación y están resumidos en un Plan de Manejo Ambiental y Social (PMAS) que es parte del Informe de Manejo Ambiental y Social (ESMR), que se encuentra en los archivos de la operación.

**Beneficios:**

El principal beneficio del Programa está relacionado con el suministro de más y mejor información disponible para el uso de los productores medianos y pequeños ubicados dentro de áreas seleccionadas, lo cual reduce los costos de transacción relacionados con su participación en el mercado e incrementa el precio que reciben por sus productos. Esta información permitirá una mayor participación de estos productores en el mercado, la cual aumentaría del 57% actual al 67% durante la ejecución del Programa. Como resultado del análisis en sección transversal del impacto del programa se estimó que cerca de 300.000 familias rurales (las que actualmente participan en el mercado y los nuevos participantes) aumentarían sus ingresos en un 21%, con respecto a la situación en la cual no tuvieran acceso a la información. Con base en este impacto se proyectaron diferentes plazos de beneficios, dando como resultado tasas internas de retorno económico que fluctúan entre el 22% y el 38%. Como consecuencia del componente de asesoría empresarial se espera que se generen ventas adicionales por cerca de US\$120 millones durante la ejecución del Programa. Adicionalmente, los negocios identificados en la muestra presentan un rango de tasas internas de retorno económico que fluctúan entre 34% y el 68%.

**Riesgos:**

Uno de los riesgos que debe enfrentar el Programa es la resistencia al cambio de los funcionarios del MINAG, especialmente en el contexto de la descentralización. Para minimizar este riesgo, el Programa ha diseñado una mezcla adecuada entre la participación del sector público y del sector privado en su ejecución. De una parte, se fortalece tanto al MINAG como a las Direcciones Regionales Agrarias, en su capacidad de seguimiento y monitoreo y de otra se contempla la participación del sector privado en el Comité Directivo del Programa y se contratan los servicios de asesoría empresarial con entidades independientes.

Un riesgo importante del componente de asesoría empresarial, es la permanencia en la provisión de los servicios, una vez que concluya el financiamiento. En este sentido, el Programa prevé la implantación de

un esquema de financiación que decrecerá gradualmente y que incentivará una mayor contribución de los productores, las operadoras y las propias entidades locales. Se prevé la creación de un Comité de Gestión Local, el cual involucra al sector privado y permitirá una transferencia creciente de las funciones de dirección de la asesoría empresarial. En el caso, de los servicios de asesoría especializada puntuales, los productores deberán aportar el 20% del valor de la primera solicitud y 50% en el caso de solicitudes adicionales. Adicionalmente, el Programa tiene previsto el diseño de una estrategia de salida del Estado, durante la evaluación intermedia.

También existe el riesgo de que los productores involucrados en los nuevos negocios que se promuevan no cuenten con capacidad técnica suficiente para responder a las exigencias de la demanda en mercados más dinámicos o no cuenten con capital suficiente para introducir mejoras productivas en sus actividades. Para minimizar este riesgo, la estrategia de actuación contiene criterios de elegibilidad que permiten seleccionar pequeños y medianos productores que individualmente u organizados tengan posibilidad de acceder a estos factores. De igual manera, las operadoras deben estar en capacidad de prestar o contratar con terceros el servicio de asistencia técnica, el cual sería financiado por los propios productores. El acceso al financiamiento será facilitado por las operadoras mediante el diseño de Planes de Negocio y el establecimiento de alianzas estratégicas con los compradores y/o proveedores de financiamiento.

**Condiciones contractuales especiales:**

- 1. Con anterioridad al primer desembolso de los recursos del Financiamiento el prestatario:**
  - a. Deberá presentar evidencia al Banco de haber creado e instalado la Unidad Coordinadora Especializada del Programa (UCE) al interior del MINAG, incluyendo su Comité Directivo, con participación del sector privado y contratado el personal técnico, administrativo y financiero principal, en concordancia con los procedimientos y términos de referencia acordados con el Banco (§ 3.6).
  - b. Deberá presentar evidencia al Banco de haber puesto en vigencia el Reglamento Operativo del Programa (ROP), conteniendo los procedimientos básicos administrativos, técnicos y financieros para la ejecución del Programa. Eventuales modificaciones al ROP deberán contar con la no-objeción del Banco (§ 3.26).
- 2. Otras condiciones contractuales.** Presentar al Banco para su aprobación:
  - a. Antes del primer desembolso de los recursos del Financiamiento para el Componente de Servicios de Asesoría Empresarial, el modelo de contrato que será firmado con las proveedoras de dichos servicios (operadoras) (§ 3.17).

- b. Dentro del último trimestre de cada año calendario, el respectivo Plan Operativo Anual para el año siguiente (§ 3.30).
- c. Dentro de los doce meses siguientes a la fecha de vigencia del contrato, evidencia de que se encuentra establecido y en operación un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa, de conformidad con los indicadores definidos en el Marco Lógico (§ 3.38).
- d. Dentro de veinticuatro meses de la fecha de vigencia del contrato o cuando se haya desembolsado el desembolso del 50% de los recursos del financiamiento, lo que ocurra primero, evidencia de que ha contratado una firma especializada e independiente para realizar una evaluación de medio término sobre la ejecución del Programa, de conformidad con los términos de referencia acordados con el Banco (§ 3.40).
- e. Una vez que se haya desembolsado el 90% de los recursos del Financiamiento, evidencia de que ha contratado una firma especializada e independiente para realizar la evaluación final del Programa, de conformidad con los términos de referencia acordados con el Banco (§ 3.41).

**Clasificación de la equidad social y de la pobreza:**

Esta operación califica como un proyecto que promueve la equidad social (SEQ), como se describe en los objetivos claves para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de recursos (documento AB-1704). También esta operación califica como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza (PTI). El prestatario no utilizará el 10% del financiamiento adicional (§ 4.24).

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna

**Adquisiciones:**

Para la adquisición de bienes y servicios, incluyendo consultorías, se seguirán las normas y procedimientos del Banco. Se utilizará la publicidad internacional para compras de bienes y contratación de servicios relacionados por montos iguales o superiores a US\$350.000, para la realización de obras por montos iguales o superiores a US\$1,5 millones y para la contratación de servicios de consultoría por montos superiores a US\$200.000 (§ 3.35).

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Introducción**

- 1.1 El Perú dispone de cerca de 5,5 millones de ha con buen potencial agropecuario distribuidas en una gran diversidad de ecosistemas que le permiten producir una amplia variedad de productos agrícolas en diferentes épocas del año. Asimismo, existe un gran potencial para el desarrollo de actividades rurales no agrícolas, entre las que se encuentran las artesanías y el agroturismo. Existen numerosas empresas rurales con un conocimiento importante en materia de comercialización, tecnología de producción y acceso a financiamiento. Diversos estudios recientes han identificado varios corredores con un alto potencial económico en términos del crecimiento de la producción agrícola y no agrícola. Sin embargo, el escaso desarrollo o la inexistencia de servicios rurales claves, los altos costos de transacción y la limitada cultura en materia de agricultura por contrato, han limitado el acceso de los productores pequeños y medianos a mercados dinámicos y a servicios claves como la información, la tecnología y el financiamiento, retardando el surgimiento de una economía rural más competitiva, lo que se manifiesta, entre otras cosas, en el lento crecimiento de la productividad, en la baja capacidad de generación de empleo, en el alto peso relativo de la pobreza rural y en los graves problemas sociales que caracterizan al medio rural peruano.
- 1.2 El Programa que se presenta en este documento se basa en la posibilidad de impulsar un proceso dinámico y amplio de desarrollo rural, mediante el apoyo a la viabilidad de la pequeña y mediana agricultura y de las otras actividades rurales, a través del suministro de servicios específicos (asesoría empresarial e información) que reducirían los costos de transacción que afectan a mercados claves y la promoción de alianzas estratégicas con empresas comerciales e industriales que permitirían que las pequeñas y medianas unidades productivas tengan un mayor acceso a la tecnología y al financiamiento y puedan ser manejadas con mayor capacidad gerencial. Tal estrategia permitiría estimular un mayor crecimiento del sector rural, con mayor equidad y sostenibilidad, y contribuiría a aliviar los altos niveles de pobreza en muchas zonas rurales, incluyendo a grupos de mujeres e indígenas.

### **B. Estructura y eficiencia productiva agropecuaria**

- 1.3 El sector agropecuario peruano se caracteriza por su alto grado de atomización. La estructura agraria presenta como característica sobresaliente, la existencia de un alto número de unidades de producción excesivamente pequeñas que comprometen su viabilidad económica. El 24,3% de las unidades agropecuarias tiene menos de una hectárea y el 55,4% menos de 3 ha. El promedio nacional es de 3,1 ha con una media de 3,3 parcelas por productor. Un estudio reciente de la agricultura en la Costa determinó que solo las empresas agrarias grandes tienen una rentabilidad neta positiva, mientras que los productores comerciales pequeños y medianos alcanzarían una rentabilidad positiva si dispusieran de una mejor tecnología y acceso a mercados que les permita obtener mejores precios.



- 1.4 En el sector rural habitan 6,6 millones de personas (el 30% de la población total), principalmente en la Costa y la Sierra (solo el 22% está en la Selva). Los niveles de pobreza rural son elevados y superiores a los de las zonas urbanas. En el 2000, el 66,1% de la población rural estaba en situación de pobreza y casi la tercera parte en extrema pobreza. De hecho, la agricultura tiene un nivel de productividad muy inferior al del resto de la economía, pues contribuye con solo el 9,1% del PIB a pesar de contar con el 31,1% de la PEA total.
- 1.5 Los niveles de crecimiento del PIB sectorial agropecuario observados durante los últimos 5 años (promedio cercano al 5% anual) obedecieron, principalmente, al crecimiento de las exportaciones (frutas y hortalizas) realizadas por un grupo reducido de productores medianos y grandes de la Costa, conectados a mercados internacionales o a mercados internos dinámicos. Sin embargo, dicho auge exportador contrasta con el pobre comportamiento de los cultivos tradicionales en donde predomina la producción de los agricultores pequeños. Mientras que los rendimientos de los primeros se sitúan en el promedio mundial o incluso lideran los estándares internacionales, los de los segundos se encuentran entre los más bajos (entre ellos, trigo, frijol y papa). La integración de este último tipo de productores a canales comerciales modernos ha avanzado débilmente en la Costa debido a las restricciones que enfrentan los pequeños productores para acceder a las innovaciones tecnológicas necesarias y a los bajos niveles empresariales que poseen. Un estudio reciente del MINAG determinó que solo alrededor del 50% de los agricultores destinan sus productos a la venta. Aquellos cultivos tradicionales que han mejorado su producción y rendimiento, como el arroz y el maíz amarillo, se caracterizan por estar conectados a cadenas productivas importantes (industrias molinera y avícola) que facilitan el acceso a mejores tecnologías y a mejores prácticas empresariales por parte de los agricultores.

## **C. Demanda y suministro de servicios básicos para la producción rural**

### **1. Asistencia técnica, capacitación y asesoría empresarial**

- 1.6 El alto grado de atomización y el reducido tamaño de las explotaciones rurales dificulta el acceso de los productores a los servicios de asistencia técnica, capacitación y asesoría empresarial para la producción. Resultados de la Encuesta de Línea de Base del Programa, muestran que más del 92% de los productores no recibe asistencia técnica ni capacitación empresarial. Aunque los pocos productores que la reciben la consideran beneficiosa, existe un desconocimiento generalizado de los servicios disponibles y no existen canales de difusión y promoción efectivos por parte de las entidades que proveen estos servicios.
- 1.7 Estudios realizados durante la preparación del Programa, identificaron la existencia de un número elevado de entidades dedicadas a la prestación de este tipo de servicios en la Costa (con un cubrimiento moderado de los corredores seleccionados) que presentan características dispares, se concentran en algunas áreas geográficas, cubren un amplio rango de temáticas y, por lo general, la oferta de servicios está orientada por las habilidades propias de las entidades oferentes antes que por la demanda de los usuarios. Las entidades oferentes de estos servicios se pueden clasificar como: i) institucionales: constituyen el sector

formalmente organizado<sup>1</sup> (ONG, entidades gubernamentales, entes educativos y gremios o asociaciones de profesionales) y tienen un rol predominante en servicios de capacitación, buena experiencia y cobertura geográfica/sectorial de servicios, y buena aceptación en los beneficiarios; ii) sector privado: conforma un sector con importancia creciente en servicios de capacitación y asistencia técnica, aunque su cobertura geográfica es menor y la oferta de servicios es poco especializada; y iii) Organismos de Desarrollo y Cooperación Externa: existen varios programas de capacitación financiados por cooperación externa, con cobertura local o regional, principalmente en servicios de asistencia técnica y de asesoría empresarial (entre ellos, INCAGRO y PERAT). Entre las ONG y el sector privado cubren actualmente cerca de 5.200 productores y cerca de 13.000 hectáreas. El servicio de asesoría de estas entidades se concentra en la asistencia técnica productiva y la facilitación de acceso al crédito y los agricultores pagan por los mismos entre US\$80 y US\$150 por hectárea, lo cual demuestra que existe voluntad de pago, para los fines del programa. De otro lado, el MINAG a través de la Dirección de Promoción Agraria, ha beneficiado con este tipo de servicios a 1.754 productores en 4.757 hectáreas. Las estimaciones realizadas durante la preparación del Programa indican que de cerca de 160.000 productores agrarios en los corredores seleccionados, existen cerca de 90.000 unidades agrarias que tienen entre 3 y 25 hectáreas irrigadas ubicadas en la Costa, lo que constituye una estimación conservadora de la demanda potencial de los servicios de capacitación y asesoría empresarial. Si se compara esta cifra con las unidades agrarias atendidas en este momento, se puede apreciar que hay un amplio campo de acción para el programa propuesto, el cual puede ser cubierto por las operadoras existentes.

- 1.8 Sin embargo, los estudios detectaron fallas en estos servicios, tales como el poco énfasis en mercados dinámicos y productos no tradicionales, la escasa información sobre aspectos básicos de la provisión de los servicios (registro de proveedores, formas de contratación y sistemas de seguimiento), los cuales podrían ser mejorados en el contexto del programa propuesto.

## **2. Disponibilidad de crédito rural**

- 1.9 Un estudio reciente sobre el financiamiento rural en el Perú, señala que la cartera crediticia agropecuaria del sector formal<sup>2</sup> en 2001 fue de US\$407 millones<sup>3</sup> (apenas el 3,6% del total nacional), mayoritariamente para atender negocios de corto plazo. De dicho monto, los bancos canalizaron cerca del 86,1% de los recursos y el 14,5% de las operaciones, mientras que las organizaciones micro financieras (Cajas

---

<sup>1</sup> Entre ellas, se destacan el Servicio Nacional de Tecnología Industrial (SENATI) y el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE). Entre las ONG se destacan Valle Grande, ASPA, CEPES, CIPCA, IDAL, IDESI y CIED.

<sup>2</sup> Lo integran aquellas entidades de crédito supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros: bancos, entidades financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME).

<sup>3</sup> Estimaciones hechas durante la preparación indican que el crédito rural total ascendió en dicho año a cerca de US\$513 millones, incluyendo el financiamiento de actividades no agropecuarias y US\$16 millones de crédito informal (otorgado por entidades no vigiladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tales como ONG, comercializadoras, proveedores de insumos y algunos programas gubernamentales como el FONCODES).

Rurales, Cajas Municipales y EDPYME) canalizaron cerca del 13,4% de los recursos y el 85% de las operaciones. Por lo tanto, de estas cifras puede deducirse que mientras los bancos orientan sus colocaciones a las empresarias agropecuarias medianas y grandes, las organizaciones microfinancieras (OMF) dirigen su atención hacia los pequeños productores. El recientemente creado AGROBANCO, esperaba canalizar en el 2003, cerca de US\$12 millones para financiar negocios vinculados con cadenas productivas. Aunque la cobertura de las entidades es nacional, es notable su concentración en los departamentos más desarrollados de la Costa. Según la Encuesta Nacional de Niveles de Vida, en 1997 solo el 22% de los hogares rurales a nivel nacional tenía acceso al crédito. Sin embargo, esta cifra está particularmente influenciada por la Sierra, debido al reducido tamaño de la mayoría de las explotaciones, los bajos niveles de rentabilidad de las actividades rurales, los altos costos de operación que tiene la intermediación financiera en esas zonas y los altos costos de transacción originados en la escasa infraestructura de transporte e información disponible para los agentes económicos en esa zona del país. Sin embargo, si se toma en cuenta las fuentes semiformales e informales de crédito, un estudio reciente mostró que cerca del 70% de los hogares rurales reciben algún tipo de crédito. Las fuentes semiformales son particularmente importantes (65% de participación) y guardan una estrecha relación con las fuentes formales tales como el crédito recibido por la agroindustria, y los operadores y traspasado a los productores a través de contratos<sup>4</sup>.

- 1.10 Las OMF realizan un cubrimiento importante de los corredores del programa: las Cajas Rurales con 51 oficinas a nivel nacional, concentran especialmente en Arequipa, Ica, Piura, Lambayeque (Chiclayo) y La Libertad (Trujillo); las EDPYME cubren Arequipa, Lambayeque (Chiclayo), La Libertad (Trujillo), Moquegua y Tacna y Piura; y las Cajas Municipales que cubren Arequipa, Piura, Lambayeque (Chiclayo) La Libertad (Trujillo), Ica, Tacna y Moquegua. En tres departamentos (Arequipa, Piura y la Libertad) que cubren corredores del Programa se concentra el 38% del crédito de las OMF a nivel nacional. Dos ejemplos relevantes para el programa propuesto son el caso del Instituto Rural Valle Grande, que trabaja con grupos de agricultores, vinculando la asistencia técnica y la financiación. La concesión del crédito es basada en contratos entre los productores de algodón y los compradores de fibra. Otro ejemplo es Agrobanco, quien otorga sus créditos a los integrantes de las cadenas productivas, los cuales son asesorados por gestores de negocios y operadores. El análisis anterior muestra que los productores rurales situados en los corredores seleccionados tienen acceso potencial a la financiación a través de los mecanismos formales y semiformales de crédito.

#### **D. Acceso de los productores a mercados dinámicos y el papel de la información**

- 1.11 Diversos estudios han señalado el limitado acceso que tienen los productores rurales a información oportuna y relevante para la toma de decisiones relacionadas con sus actividades productivas y comerciales. La Encuesta de Línea de Base del Programa, realizada en 2003 por el MINAG señala que solo el 8% de los productores rurales usa algún tipo de información sobre precios para la toma de sus

---

<sup>4</sup> Alvarado Javier et al: CEDES-IEP, nov. 2000, El financiamiento informal en el Perú.

decisiones productivas. Esto se explica tanto por problemas en la oferta como en la demanda. Como ciertos tipos de información (como la tecnológica y ambiental) tienen características de bien público, no es de extrañar que exista una escasa provisión de este tipo de información por parte del sector privado; sin embargo, la oferta pública también es muy limitada y no tiene una estructura de difusión adecuada que permita que los productores utilicen la poca información disponible en forma efectiva para sus decisiones. Por el lado de la demanda, los problemas se relacionan con la baja capacidad de los productores para incorporar información de mercado y de buenas prácticas agropecuarias y comerciales (manejo integrado de plagas, conservación de suelos, calidad del agua) en sus procesos decisorios.

- 1.12 El poco desarrollo de la información incide directamente en el pobre acceso de los productores rurales a oportunidades competitivas de negocios en mercados más dinámicos para sus productos. Como consecuencia, obtienen precios bajos, su rentabilidad es baja y carecen de incentivos económicos para mejorar su productividad. Si bien el avance en las telecomunicaciones ha sido notorio, la escasez de contenidos adecuados (oportunidad, accesibilidad, inteligibilidad, fiabilidad y valor de uso) genera asimetrías en el manejo de la información disponible por parte de los agentes económicos en los mercados rurales, lo que conlleva a altos márgenes de comercialización, aún en localidades cercanas, generalmente en detrimento de los productores. Igualmente, la falta de información impide que los pequeños productores rurales diversifiquen su producción hacia rubros más rentables en nuevos mercados. En efecto, estudios econométricos realizados con base en la Encuesta del MINAG, revelan que la participación de los productores en el mercado depende principalmente de variables como la información sobre precios e intenciones de siembra en las provincias vecinas. Adicionalmente, observaciones puntuales indican que esta información tiene mayor utilidad si es manejada en el contexto de alianzas estratégicas y si está complementada por procesos de asistencia técnica y capacitación empresarial<sup>5</sup>.
- 1.13 En cuanto a las estadísticas agropecuarias, existen serios problemas metodológicos y de cobertura, pues el actual sistema se orienta a medir solamente producción y precios al productor, usando una metodología de apreciación subjetiva de tipo administrativo que no permite medir aspectos cruciales tales como costos de producción, flujos de comercialización, zonificación agroecológica, y uso de crédito y tecnología.

#### **E. Carencias institucionales del Sector Público Agrario (SPA)**

- 1.14 Uno de los problemas centrales que afecta a la agricultura peruana es la insuficiente capacidad del Estado central para la formulación, análisis, seguimiento y evaluación de políticas y proyectos, así como para regular efectivamente los mercados rurales. Además, el sector público regional también adolece de una muy limitada capacidad de planificación agrícola y rural, a pesar de que el proceso de descentralización ha avanzado en la transferencia de las Direcciones Regionales

---

<sup>5</sup> Un estudio reciente en la Costa demostró que un incremento del 10% en los precios recibidos por los productores significa que un aumento proporcional de la rentabilidad neta de sus explotaciones (pasa de cerca del -3% al 7%).

Agrarias (DRA) y las Agencias Agrarias (AA) hacia los respectivos Gobiernos Regionales. De hecho, el proceso descentralizador genera nuevas demandas sobre las capacidades locales y regionales de planificación y gestión del desarrollo agrícola y rural, aplicación de la política ambiental sectorial, así como sobre las capacidades centrales para gobernar la transferencia gradual de esas competencias hacia las regiones.

- 1.15 Diferentes diagnósticos han identificado diversos problemas institucionales, tales como: i) ausencia de una visión común sobre la política agraria con una estrategia bien difundida; ii) paralelismo en las estructuras, duplicación de funciones, insuficiente coordinación entre instancias centrales y desconcentradas y diseños organizacionales poco adecuados para la gestión gubernamental; iii) capacidad gerencial limitada y escaso personal profesional calificado; iv) escasez de recursos logísticos; y v) heterogénea capacidad para evaluar resultados de programas y proyectos entre las diferentes instancias del sector público agrario.

#### **F. Acción del Banco y otras entidades**

- 1.16 Durante los últimos años el Banco ha venido apoyando al Perú en una serie de acciones destinadas a mejorar la competitividad y el ingreso de los productores rurales. Esas experiencias demuestran que, en el caso de los pequeños y medianos productores, el suministro de bienes públicos (como tecnología, información, capacitación, sanidad, y la superación de obstáculos como la regularización de la propiedad) ha sido determinante para apoyar el incremento de la productividad, la promoción de oportunidades de negocios y el acceso a mercados competitivos. Actualmente, el Banco apoya la reactivación del mercado de tierras con el Proyecto de Titulación y Registro de Tierras (906/OC-PE), que en su primera etapa permitió la regularización de la propiedad de cerca de un millón de predios en la Costa, lo que está permitiendo un incremento gradual en el número de transacciones en ese mercado. Asimismo, financia el Programa de Sanidad Agropecuaria (1025/OC-PE), ejecutado por SENASA y cuyos resultados han permitido mejorar los niveles de inocuidad alimentaria, la sanidad animal y vegetal, y por ende, la calidad de la producción agropecuaria peruana (se liberó cerca del 90% del país de la Fiebre Aftosa, se avanzó en el control de la mosca de la fruta y más de 200.000 ha usan control biológico de plagas).
- 1.17 Por otra parte, el Banco Mundial financia el Programa de Innovación y Capacitación del Agro (INCAGRO) para ampliar la oferta del sector privado en la prestación de servicios de asistencia técnica. El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), financió el proyecto de Fomento de la Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (FEAS), el cual demostró que es posible estimular el desarrollo de mercados entre los más pobres y aún en localidades relativamente aisladas. El programa desarrolló cerca de 1351 contratos con estas comunidades y en una muestra representativa de 181 Planes de Negocios se demostró un aumento del valor bruto de la producción del 57% y del ingreso per capita de US\$414 a US\$629 por Plan de Negocio.
- 1.18 El Proyecto de Alivio y Reducción de la Pobreza (PRA) financiado por la USAID es una interesante experiencia orientada a la promoción de negocios rurales entre

compradores y productores, localizados en “corredores económicos” de 12 zonas pobres de la Sierra y la Selva, con alto potencial económico (se han hecho negocios en diversos rubros productivos que generaron US\$24,5 millones en ventas y cerca de 10.000 empleos en el período 2000-2002, y se espera que al finalizar el 2004, las metas alcanzadas sean de US\$67 millones y en ventas acumuladas y de 22.000 empleos generados). De acuerdo con la información generada por la evaluación del proyecto PRA, entre 1999 y el 2002 el proyecto generó US\$1,7 en ventas por cada dólar gastado en promedio. Sin embargo, durante el 2002 este coeficiente fue de 2.5. El PRA ha obtenido resultados excepcionales, generando nuevos negocios en áreas tan diversas como, la artesanía y la producción de algodón y frijol. Algunas de estas iniciativas han permitido introducir nuevos cultivos y aprovechar para la producción nuevas áreas como las restingas y playas del río Ucayali para el frijol de exportación y el maíz para el mercado interno.

- 1.19 Una evaluación interesante se realizó en la provincia de Ucayali, donde el PRA contribuyó a revivir la producción de palma de aceite y de algodón, mediante la búsqueda de mercados seguros para sus productos. Si todos los incrementos en ventas se atribuyen al sector agrícola, representarían cerca del 12% del PIB avícola y cerca del 2% del PIB regional del 2003. Si se hace una proyección a cinco años el impacto sobre el producto agrícola subiría al 22% del total y sobre el producto regional subiría al 3.7%. Lo interesante es que la oficina del PRA no tiene porque permanecer en la región, ya que su acción ha generado cadenas de valor estables y sostenibles, con multitud de participantes privados. Su papel es desplazarse a realizar lo mismo en otras zonas o repetir la misma tarea en otros productos.

#### **G. Lecciones aprendidas incorporadas al diseño del Programa**

- 1.20 La experiencia del Banco en el Perú y otros países, así como la de otras agencias, ha generado varias lecciones relevantes que han servido para el diseño del Programa: i) la eficacia de promover el desarrollo local a partir de la identificación de demandas concretas por productos en mercados externos a la región; ii) la existencia de empresas medianas y grandes con tecnología y mercados interesadas en formar alianzas o realizar contratos con productores rurales; iii) la eficacia de la focalización de las acciones en regiones concretas del territorio nacional; iv) la importancia del conocimiento del mercado sobre el que se desea actuar; v) la importancia de incluir, además de la producción agrícola, un amplio rango de actividades rurales; vi) la prestación de los servicios de apoyo a los procesos productivos alrededor de planes de negocios, y no de manera inconexa y aislada; vii) la mayor estabilidad institucional y transparencia en la toma de decisiones cuando se vincula a representantes idóneos del sector privado en los niveles directivos de los programas de desarrollo; viii) la mayor valoración de los servicios prestados y las mayores exigencias en la calidad de los mismos por parte de los productores, cuando se introducen esquemas de cofinanciación y ix) la importancia de asegurar la sostenibilidad de los esquemas de asesoría y de diseñar una estrategia de salida para el Estado antes de la finalización del programa.
- 1.21 Entre las experiencias recientes del Banco, se destacan tres: i) Proyecto de Modernización de Servicios Agropecuarios en Ecuador (892/OC-EC) en el cual el

proceso de contratar la prestación de los servicios de asistencia técnica con operadores privados ha funcionado exitosamente, logrando la creación de cerca de 1.269 grupos de agricultores, con incrementos en los rendimientos que superan el 25%; ii) “*Agricultural Support Services Program*” en Jamaica (1283/OC-JA) que ha apoyado 16 proyectos productivos rurales, generados por los agentes contratados para la promoción de negocios; y iii) Programa de Aumento de la Competitividad Ganadera en Uruguay (1299/OC-UR) que ha aprobado cerca de 866 planes de negocios generados por 25 operadoras privadas. También se revisaron las experiencias de los proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial ejecutados por el Banco en el contexto del FOMIN y de los programas de microempresas, que han sido objeto de sendas evaluaciones por parte de la Oficina de Evaluación y Supervisión y por el Departamento de Desarrollo Sostenible<sup>6</sup>.

## **H. Estrategia y participación del Banco**

- 1.22 El objetivo de la Estrategia de País del Banco (GN-2205) es apoyar la generación de un crecimiento sostenido y equitativo mediante la consecución de tres objetivos fundamentales: i) elevar la productividad y competitividad de la economía, eliminando los obstáculos institucionales para aumentar la productividad y la inversión, al tiempo que se hacen inversiones en capital humano; ii) mejorar la eficiencia de la política social, al tiempo que se implantan medidas para mitigar la pobreza y proteger a los grupos vulnerables; y iii) crear un Estado moderno, descentralizado y eficiente.
- 1.23 Para apoyar el logro de dichos objetivos, el Banco y el Gobierno diseñaron el Programa de Servicios de Apoyo a los Mercados Rurales. La estrategia es suministrar a los productores rurales mejores herramientas (información y capacitación empresarial) que les permita articularse mejor con mercados más dinámicos, en forma más competitiva y sustentable. Como en el caso del PRA, el Programa se basa en el concepto de que la “demanda es el motor principal del proceso de desarrollo”. Conceptualmente, ello se fundamenta en el efecto positivo que tiene la demanda externa (tanto doméstica como internacional) sobre las zonas rurales para generar aumentos en la productividad y en el ingreso locales.
- 1.24 Adicionalmente, el análisis de la baja competitividad de las pequeñas unidades productivas plantea que, más allá de las políticas neutrales tendientes a la consolidación de la liberalización de los mercados de factores y a la promoción de la inversión privada, es necesario apoyar la reducción de los altos costos de transacción en mercados poco desarrollados y promover la expansión de arreglos contractuales que permitan un manejo más gerencial de dichas unidades

---

<sup>6</sup> BID-OVE, “Evaluación del FOMIN: Servicios de Desarrollo Empresarial” (MIF/GN-78-12), Diciembre 2003 y BID-SDS, “Lecciones Aprendidas en la promoción de mercados de servicios de desarrollo empresarial, 1995-2002”.

## **II. EL PROGRAMA**

### **A. Objetivo y metas**

- 2.1 El objetivo del Programa es mejorar el acceso de los productores rurales a mercados dinámicos de bienes y servicios, tanto domésticos como externos, mediante el suministro de servicios tales como la información y la capacitación empresarial. Se espera así, contribuir a mejorar los ingresos de dichos productores.
- 2.2 El Marco Lógico del Programa (véase Anexo II-1) establece las siguientes metas principales para el Programa:
  - a. Dos años después de haber terminado la ejecución, cerca de 300.000 familias rurales habrán aumentado sus ingresos en un 7% en promedio, con respecto a la situación en la cual no tuvieran acceso a la información (impacto del Programa).
  - b. Se espera que como consecuencia de la ejecución del Programa: i) los productores rurales que participan en el mercado pasen del 57% (actualmente) al 67%; y ii) los negocios rurales apoyados por el Programa generen ventas por cerca de US\$120 millones.

### **B. Descripción de los Componentes**

#### **1. Componente 1: Información para el Desarrollo Rural**

- 2.3 Este componente (US\$10,3 millones) se propone mejorar la generación, acceso y uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones de los productores y demás agentes del Sector Público Agropecuario (SPA). Consiste en la modernización del Sistema de Información Agraria y la creación de una Red Nacional para el intercambio electrónico de datos entre los diferentes usuarios del Sistema. Bajo este componente se financiarán la contratación de servicios para la construcción de marcos estadísticos, la realización de encuestas, la construcción de portales para la difusión de información, la realización de estudios sobre las metodologías de difusión, así como la compra de equipos de informática y comunicaciones necesarios para garantizar el flujo de la información. De igual manera se financiará el entrenamiento, tanto de los agentes de difusión como de los usuarios de la información.
- 2.4 Este componente generará 11 productos específicos, agrupados en cuatro áreas principales:
  - a. Fortalecimiento y ampliación del sistema estadístico sectorial para hacerlo más confiable frente a las necesidades de los productores y de los ejecutores de la política sectorial. Se financiará la introducción de una nueva metodología estadística, que permitirá obtener datos con márgenes de error conocidos y controlables. Igualmente, se propone una ampliación del espectro de variables y temas a ser cubiertos por el sistema estadístico sectorial, dándole prioridad a costos de producción, tecnología, aspectos ambientales, estructuras de



mercado, acceso crediticio y asistencia técnica. Con el propósito de tomar en cuenta las necesidades de información de otros sectores rurales el programa financiará un estudio sobre los sistemas de información de otras entidades diferentes al MINAG y se estudiarán las posibilidades de interconectarlas dentro de la agenda sobre gobierno electrónico. Se generarán cinco productos específicos: i) marcos estadísticos construidos; ii) subsistema de Estadísticas de Producción y Ventas instalado; iii) subsistema de Estadísticas Complementarias instalado; iv) subsistema de Estadísticas sobre Cadenas Agroindustriales instalado; y v) subsistema de Estadísticas de Hogares de Productores agropecuarios instalado.

- b. Red de información integrada y descentralizada. Comprende el diseño tecnológico del sistema y el suministro del equipo y la conectividad necesarios, utilizando tecnologías de punta, para integrar los niveles nacional y regional y permitir el flujo oportuno de la información que suministren y demanden los diferentes usuarios, garantizando su difusión y acceso. Se generarán dos productos específicos: i) marco organizacional y operativo implementado; y ii) infraestructura de datos y telecomunicaciones instalada.
  - c. Contenidos y servicios de información puntual desarrollados. Comprende el diseño e implantación de una estrategia para generar oferta de servicios de información de apoyo a la producción y comercialización agropecuaria, con coberturas local, regional o nacional, en función de las necesidades de los productores. Se generarán tres productos específicos: i) portales agrarios regionales y locales desarrollados, incluyendo algunos en lenguas de comunidades nativas (quechua y aymará); ii) módulos de servicios de información puntual desarrollados, que incluyen el correspondiente al manejo de los recursos naturales renovables; y iii) sistemas de información y comunicación locales fortalecidos.
  - d. Agentes capacitados en el uso y aprovechamiento de la Información. Consiste en implantar un sistema de capacitación en gestión, difusión y uso de información agraria a los agentes que participan en su distribución y uso, tales como organizaciones de productores, juntas de riego, comunidades campesinas e indígenas, gobiernos locales y medios de comunicación locales (telecentros rurales, emisoras de radio, etc.). Así mismo, contempla capacitación a productores en el uso de la información para la toma de decisiones. Se generará un producto: Sistema de capacitación implementado.
- 2.5 Como resultado de la ejecución de este Componente, al final del Programa i) el 60% de los productores contarán con información de precios (actualmente, el 45%); y ii) el 25% de los productores tomarán decisiones de siembra con base en informaciones sobre los mercados (actualmente, el 15%).

## **2. Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial**

- 2.6 Este componente (US\$5,3 millones) financiará la provisión de servicios de asesoría empresarial a grupos de productores rurales organizados, para la generación y consolidación de nuevos negocios rurales en el ámbito de 6 corredores económicos

de la Costa. Para ello, el MINAG, siguiendo los procedimientos del Banco, seleccionará y contratará la prestación de dichos servicios con entidades públicas o privadas especializadas (operadoras), las cuales proveerán Asesoría Empresarial, en cada uno de los corredores, a través de un Centro de Asesoría Empresarial (CAE)<sup>7</sup>. El ámbito geográfico de corredores económicos (22 en todo el Perú) está definido con base en un sistema jerarquizado de ciudades intermedias y sus áreas rurales, estructurándose en torno a vías de comunicación y flujos económicos. Los seis corredores económicos en los cuales trabajará el Componente, fueron seleccionados de acuerdo con su potencial económico, la complementariedad con los esfuerzos realizados por el Proyecto PRA de la USAID (en la Sierra y la Selva), la disponibilidad de servicios financieros y no financieros, la existencia de infraestructura mínima para llevar a cabo procesos productivos y una adecuada distribución espacial y regional que refleja la diversidad de situaciones posibles de la Costa<sup>8</sup>.

- 2.7 La asesoría empresarial a ser prestada por los operadores en cada CAE se organizará a partir de la identificación de demandas concretas en mercados promisorios y dinámicos, tanto externos como domésticos, siempre y cuando tengan posibilidades de ser atendidas por los productores, y deberán culminar en la formalización de contratos de venta y alianzas productivas entre éstos y los compradores (agroindustrias, exportadores, supermercados, mayoristas). Dichas alianzas reducen los costos de transacción asociados a los mercados rurales y disminuyen riesgos, asegurando a los compradores volúmenes y calidades de oferta adecuados, y a los productores acceso a mercados estables (y, en muchas ocasiones, acceso adicional a tecnología y financiamiento).
- 2.8 Los servicios de asesoría empresarial (US\$3,5 millones) comprenden, en primera instancia, la identificación de compradores potenciales, la definición de los problemas (cuellos de botella) a resolver para concretar los negocios y cumplir con las condiciones fijadas por la demanda, y la planificación e intermediación en la negociación de contratos de compraventa entre las partes. Para superar los cuellos de botella, los operadores deberán articular su asesoría con la provisión de otros servicios en torno a oportunidades de negocios concretos. De esta forma, los servicios empresariales también incluirán: i) asesoría para articular demandas de asistencia técnica productiva necesaria para establecer los negocios, la cual podrá ser prestada por el mismo operador (pero no financiada por el programa) o a través de otros proveedores contratados para el efecto; ii) asesoría para la obtención de crédito, incluyendo planes de negocios para ser presentados a entidades financieras, y iii) asesoría organizacional para los grupos de productores. Igualmente, también se promoverán contratos o alianzas productivas que incluyan la provisión, por parte de los compradores, de financiamiento, asistencia técnica y/o fortalecimiento organizacional (agricultura por contrato u otros arreglos similares).

---

<sup>7</sup> El CAE no es un organismo con personería jurídica, sino simplemente el nombre usado para identificar el mecanismo de prestación de servicios de asesoría empresarial por parte de las operadoras.

<sup>8</sup> Los seis corredores seleccionados son los siguientes: Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica, Arequipa y Moquegua-Tacna.

- 2.9 Además, el componente destinará recursos adicionales (US\$1,5 millones) para la contratación de otras asesorías y acciones puntuales especializadas que permitan viabilizar los negocios rurales<sup>9</sup>. Dentro de ellas, se pueden citar las siguientes: i) certificación de calidad (sellos verdes, producción orgánica, análisis de riesgo, denominaciones de origen, etc.), ii) asistencia legal especializada, iii) capacitación en gerencia de negocios, iv) desarrollo de herramientas de propiedad intelectual y de marca, v) consultorías especializadas en la introducción de un nuevo cultivo o variedad, vi) análisis de laboratorios de nuevos productos, y vii) realización de pasantías y giras tecnológicas.
- 2.10 El componente también financiará la implementación de un portal de negocios y la capacitación del personal técnico de las AA en el ámbito de los corredores económicos (US\$0,3 millones), de tal forma que éstos trabajen coordinada y efectivamente en función de los negocios que se promuevan por las operadoras en cada CAE.
- 2.11 Los negocios rurales a ser promovidos por las operadoras en cada CAE deberán cumplir con los siguientes criterios: i) negocio comercial de compraventa de productos generados por pequeños y/o medianos productores rurales, ii) contar con un mercado (demanda) debidamente identificado, con rentabilidad atractiva y promisorio, iii) los productos deben ser nuevos (no tradicionales) en la región y/o contar con un canal de distribución alternativo, y corresponder a cualquier sector económico rural (agropecuario o no agropecuario), iv) beneficiar a un grupo organizado de, por lo menos, 20 pequeños y/o medianos productores rurales (con menos de 25 ha con riego por productor agrícola individual, o productores de otros sectores organizados en micro o pequeñas empresas), v) los productores rurales deberán estar ubicados en alguno de los seis corredores económicos de la Costa incluidos en el Programa, contar con capacidad técnica y productiva para la debida atención del negocio en perspectiva, utilizar tecnologías apropiadas (buenas prácticas agrícolas u otras, según sea el caso) respetando las normas ambientales aplicables para la protección de los recursos naturales, y poseer suficientes recursos propios o capacidad financiera de endeudamiento para atender los requerimientos de inversión y operación del negocio.
- 2.12 La población objetivo del componente es de alrededor de 240.000 productores rurales en los corredores seleccionados de la Costa, de los cuales 160.000 son pequeños y medianos con un promedio de 3-10 hectáreas irrigadas y los 80.000 restantes son productores con actividades no-agrícolas como pesca, artesanía y turismo. El ingreso anual promedio de los productores agrícolas es actualmente de S/. 4.257 (equivalentes a US\$1.200). Aproximadamente el 50% de su producción es comercializada y cerca del 40% son analfabetos.
- 2.13 Durante la preparación se identificó y analizó una muestra de 25 posibles negocios rurales (véase Anexo II-2), del tipo y naturaleza de los que se pretende apoyar con el Componente, todos ellos con su correspondiente plan de negocios a nivel de

---

<sup>9</sup> El Reglamento Operativo estipula los requisitos y normas de acceso y uso de los recursos para asesorías especializadas puntuales, incluyendo el esquema de cofinanciamiento por parte de los productores.

prefactibilidad, ubicados en los seis corredores<sup>10</sup>, lo que permitió hacer un análisis de las correspondientes demandas de servicios de apoyo para la concreción de los negocios, especialmente en tecnología, crédito y contactos comerciales. De concretarse los negocios de la muestra, se generarían cerca de US\$10,4 millones en ventas (60% en mercados domésticos y 40% en mercados externos) y se beneficiarían cerca de 1.500 productores.

- 2.14 Con base en la muestra analizada y en las capacidades operativas diseñadas para las operadoras en cada CAE, se estimaron las metas del Componente, esperándose que al finalizar la ejecución se habrán beneficiado alrededor de 18.000 productores rurales del total de la población objetivo, y se habrán generado cerca de 300 nuevos negocios, con ventas adicionales estimadas en US\$120 millones (se estima que alrededor de 150 negocios requerirán de apoyos adicionales de asesoría puntual y especializada).

### **3. Componente 3: Fortalecimiento de la gestión del SPA**

- 2.15 En el marco el proceso de descentralización y regionalización que se está adelantando en el país, este componente (US\$4,9 millones) pretende aumentar las capacidades de formulación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos de las instituciones del SPA, en especial de 24 Direcciones Regionales Agrarias (DRAs) y de 100 Agencias Agrarias (AA).
- 2.16 El componente generará 12 productos específicos en cinco áreas principales:
- a. Fortalecimiento institucional de las Direcciones Regionales Agrarias y de las Agencias Agrarias: Para apoyar la descentralización, se financiará la modernización de 24 DRA y aproximadamente 100 AA, localizadas en los ámbitos de acción, tanto del Programa como del Proyecto PRA, mediante la realización de las siguientes actividades: i) rediseño de procesos, actividades y servicios críticos; ii) plan de formación de capacidades del personal, con énfasis en su capacidad de asesoría a las comunidades nativas; iii) realización de estudios de localización de sedes y oficinas de Agencias; iv) trabajos de remodelación de la infraestructura física y compra de equipo y mobiliario. Se generarán dos productos: i) 24 DRA implementadas con equipamiento informático de comunicación y capacitación de su personal; y ii) 100 AA implementadas con equipamiento básico informático, logístico e infraestructura de conectividad.
  - b. Capacitación: Se financiará la capacitación técnica y de gestión del personal de las DRA, las AA, y del MINAG. Se espera que, en el corto plazo, las DRA fortalezcan sus capacidades para planificar, conducir y monitorear, en sus ámbitos de acción, las políticas, proyectos y programas impulsados por el MINAG. Así mismo, se espera que las AA mejoren su capacidad de promoción de la organización de los productores en cadenas productivas y la

---

<sup>10</sup> Entre ellos, hay negocios agrícolas, agroindustriales, artesanales, forestales y de agricultura orgánica que benefician a grupos organizados (PyMEs, cooperativas y otros) de productores rurales, entre ellos comunidades indígenas.

provisión de información oportuna y relevante para los actores económicos del sector. En el mediano y largo plazos, el componente deberá preparar a las DRA y AA para que implementen plataformas integradas de servicios públicos agropecuarios, que articulen localmente, tanto servicios de alcance nacional del MINAG, como programas de los Gobiernos Regionales. Se generarán dos productos: i) sistema de capacitación técnica y de gestión del personal de las DRA y las AA implementado; y ii) equipos de facilitación de proceso del MINAG y SPA capacitados.

- c. Sistema integrado de planeamiento estratégico, operativo y presupuestal: Incluye el financiamiento de consultorías para apoyar el fortalecimiento de la capacidad normativa del MINAG para diseñar e implementar, a través del SPA, políticas públicas para el desarrollo agrario. En relación con el planeamiento operativo se fortalecerá la capacidad del MINAG para fijar objetivos específicos y metas que respondan a las necesidades de los beneficiarios y que guarden coherencia con los objetivos estratégicos. Se generarán tres productos: i) metodología diseñada y validada para la formulación del plan estratégico del sector y sus planes operativos y financieros; ii) programas (software) de planeamiento estratégico, operativo y presupuestal validados y puestos en marcha; y iii) sistema de planeamiento estratégico establecido e implementado en el SPA.
  - d. Sistema integrado de organización y métodos: Se financiarán consultorías para apoyar el fortalecimiento del MINAG en el liderazgo del proceso de reingeniería del SPA, especialmente en cuanto a la modificación de arreglos organizacionales; la racionalización, estandarización y sistematización de los procesos y procedimientos claves de las entidades del SPA y la división del trabajo entre el nivel central y los gobiernos regionales. Se generarán dos productos: i) metodología de organización y métodos diseñada y validada; y ii) sistema de organización y métodos implementado y funcionando en el MINAG y el SPA.
  - e. Sistema integrado de monitoreo y evaluación de planes y proyectos: Se financiarán consultorías para apoyar el desarrollo de la capacidad del MINAG para liderar el proceso de evaluación y monitoreo de las actividades sectoriales, incluyendo indicadores de evaluación de gestión estratégica, operativa, financiera y de impacto ambiental y socio económico. Se generarán tres productos: i) sistema integrado de monitoreo y evaluación diseñado y validado; ii) programas (software) de monitoreo y evaluación diseñado, e implementado en el MINAG; y iii) sistema de monitoreo y evaluación implementado en el MINAG y el SPA.
- 2.17 Como resultado de la ejecución de este Componente, al finalizar la ejecución i) cerca de 300.000 productores estarán siendo atendidos por las AA; y ii) cerca del 60% de los productores atendidos estarán satisfechos con los servicios recibidos.

## C. Costo y financiamiento

- 2.18 El costo total del Programa asciende al equivalente de US\$25,0 millones, de los cuales el Banco financiaría US\$15,0 millones (60%) y el GOP US\$10,0 millones (40%):

**Cuadro 2**  
**COSTO TOTAL Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA**  
**(en US\$ miles de dólares)**

<b>Categorías de inversión</b>	<b>BID</b>	<b>Aporte Local</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>I. Supervisión y Administración (UCE)</b>	<b>1.203,6</b>	<b>161,0</b>	<b>1.364,6</b>	<b>5,5%</b>
<b>II. Costos Directos (Componentes)</b>	<b>11.308,7</b>	<b>9.159,7</b>	<b>20.468,4</b>	<b>81,9%</b>
1) Información para Desarrollo Rural	5.570,0	4.752,7	10.322,7	41,3%
2) Servicios de Asesoría Empresarial	3.250,0	2.010,7	5.260,7	21,0%
3) Fortalecimiento de la Gestión SPA	2.488,7	2.396,3	4.885,0	19,5%
<b>III. Costos Concurrentes (Auditoría y Evaluación)</b>	<b>600,0</b>	<b>0,0</b>	<b>600,0</b>	<b>2,4%</b>
<b>IV. Sin Asignación Específica (Imprevistos)</b>	<b>283,4</b>	<b>613,7</b>	<b>897,0</b>	<b>3,6%</b>
<b>V. Costos Financieros</b>	<b>1.604,3</b>	<b>65,6</b>	<b>1.669,9</b>	<b>6,7%</b>
1) Intereses	1.604,3	0,0	1.604,3	
2) Comisión de Crédito	0,0	65,6	65,6	
3) Inspección y Vigilancia	0,0	0,0	0,0	
<b>T O T A L</b>	<b>15.000,0</b>	<b>10.000,0</b>	<b>25.000,0</b>	<b>100,0%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>60,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>100,0%</b>	

- 2.19 Los costos directos (81,9%) corresponden a la ejecución de los componentes del Programa, mientras que los costos de supervisión y administración (5,5%) corresponden a gastos necesarios (personal, equipos y vehículos) para la instalación y funcionamiento de la Unidad Coordinadora Especial (UCE) y el diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Por su parte, los costos concurrentes (2,4%) corresponden a los gastos de auditoría, evaluación y supervisión del Programa, incluyendo las evaluaciones intermedia y final, así como la evaluación periódica de los operadores de los CAE y el monitoreo ambiental. El resto, corresponde a los imprevistos (3,7%) y a los gastos financieros de la operación (6,7%).

### **III. EJECUCIÓN**

#### **A. El Prestatario y el Ejecutor**

- 3.1 El Prestatario del Programa será la República del Perú y el organismo ejecutor será el Ministerio de Agricultura (MINAG).

#### **B. Esquema general de ejecución**

- 3.2 El Programa sería ejecutado bajo la responsabilidad directa del MINAG, quien realizará las adquisiciones de bienes y servicios y las construcciones de obras, necesarias para desarrollar todas las actividades a través de su actual estructura institucional y administrativa. Para manejar la coordinación del Programa, se creará una Unidad Coordinadora Especializada (UCE) al interior del MINAG, la cual respondería ante un Comité Directivo (CD), presidido por el Viceministro de Agricultura. Así, la organización para ejecutar el Programa estará integrada por: i) el CD en el más alto nivel; ii) la UCE, en el nivel coordinador; y iii) en el nivel operativo, las Direcciones y Oficinas del MINAG responsables de la ejecución: la Dirección General de Información Agraria (DGIA), la Dirección general de Promoción Agraria (DGPA), la Oficina General de Planificación Agraria (OGPA) y la Oficina General de Administración (OGA), siendo esta última la encargada de la ejecución presupuestal del MINAG y responsable de la adquisición de bienes y servicios.

##### **1. El Comité Directivo del Programa**

- 3.3 El Comité Directivo será la máxima instancia del Programa y estará compuesto por el Viceministro de Agricultura, quien lo presidirá, el Director General de Información Agraria, el Director General de Promoción Agraria, el Director General de la Oficina de Planificación Agraria, un representante del MEF y tres miembros del sector privado. El Coordinador General de la UCE actuará como Secretario Técnico permanente del Comité, pero no tendrá voto en las decisiones. El Comité Directivo deberá reunirse semestralmente y entre sus funciones principales estarán: i) suministrar las orientaciones generales de política del Programa; ii) la aprobación del Plan Inicial y de los Planes Operativos Anuales del Programa; iii) aprobar el nombramiento del Director y demás personal directivo de la UCE, asegurándose que cumplan con los requisitos del cargo acordados con el Banco; iv) revisar las condiciones bajo las cuales se prorrogaría anualmente el contrato de los CAES; y v) revisar los resultados y progresos en la ejecución del Programa y recomendar los correctivos que sean necesarios.

##### **2. La Unidad Coordinadora Especializada (UCE)**

- 3.4 La UCE tendrá las siguientes funciones: i) será la encargada de la Gerencia del Programa y lo representará ante organismos como el Banco, el MEF, los Gobiernos Regionales y otros organismos gubernamentales; ii) a iniciativa propia o por solicitud del Viceministro convocará el Comité Directivo; iii) preparará el Plan Inicial y los Planes Operativos Anuales, para la aprobación del Comité Directivo; iv) hará la coordinación, el seguimiento y supervisión de la ejecución de las

actividades del Programa; v) vigilará el cumplimiento de las condiciones previas y otras acordadas en el contrato con el Banco; vi) preparará o coordinará la preparación de los términos de referencia y documentos de licitación y asistirá a la OGA en el proceso de adquisición de los bienes y servicios necesarios para la ejecución del Programa; vii) preparará y presentará a través de la OGA, la solicitud de los desembolsos del financiamiento y la contraparte local, ante el BID y el MEF; viii) coordinará con la OGA la preparación y monitoreará la entrega oportuna de los informes financieros del Programa y facilitará las auditorías respectivas; ix) redactará los términos de referencia y supervisará la realización de las evaluaciones intermedia y final del programa; y x) diseminará entre los usuarios potenciales los estudios y resultados del Programa.

- 3.5 La UCE tendrá una estructura de organización conformada por aproximadamente doce (12) personas entre profesionales, técnicos y administrativos y de apoyo: un (1) Coordinador General que dirigirá la Unidad; tres (3) Coordinadores, uno para cada Componente; dos (2) asistentes técnicos; un (1) coordinador de la Unidad Administrativa de la UCE; dos (2) asistentes para el Coordinador de la Unidad de Administración, uno (1) para Adquisiciones y Contratos y, uno (1) para Control Previo y Rendiciones; y una (1) secretaria.
- 3.6 La creación de la UCE deberá ser hecha mediante un instrumento legal válido, e implementada con personal profesional, técnico y de apoyo, ampliamente competente, que cumpla con los requisitos exigidos para cada cargo; deberá disponer de ambientes, equipos y mobiliario adecuados. La selección del personal mínimo necesario para operar la UCE (el coordinador general y los 4 coordinadores de área) será hecha a través de una firma de reclutamiento y deberá contar con la no-objeción del Banco. **Antes del primer desembolso de los recursos del financiamiento, el prestatario deberá presentar evidencia al Banco de haber creado e instalado la UCE al interior del MINAG, incluyendo su Comité Directivo, con participación del sector privado y contratado el personal técnico, administrativo y financiero principal, en concordancia con los términos de referencia acordados con el Banco.**

## C. Aspectos Institucionales del Programa

### 1. El Ministerio de Agricultura (MINAG)

- 3.7 Las organizaciones e instancias del SPA son las siguientes: i) el MINAG propiamente dicho, que actúa como ente rector del SPA y dentro del cual los Proyectos Especiales (PE) forman Unidades Ejecutoras independientes con sus propios pliegos presupuestales (tales como el PSI, el PIEA, el PETT, el PRONAMACHS y el MARENASS), y ii) Organismos Públicos Descentralizados (OPD), tales como el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), que constituyen pliegos presupuestales independientes.
- 3.8 La administración central del MINAG comprende, además de las oficinas del Ministro, Viceministro y Secretaría General, las siguientes Direcciones Generales



de línea: la DGIA, la DGPA. Además, dependiendo directamente del Viceministro se encuentra la OGPA, mientras que las Oficina General de Asesoría Jurídica y la OGA, dependen directamente de la Secretaría General. Adicionalmente, el MINAG central cuenta con una Oficina de Auditoría Interna y otra de Procuraduría Pública.

- 3.9 El nivel central del SPA tuvo en 2003 un presupuesto de US\$272 millones y 7.363 funcionarios, distribuidos entre la administración central del MINAG (US\$53 millones y 855 funcionarios), sus seis PE (US\$152 millones y 3.125 funcionarios) y los cuatro OPD (US\$67 millones y 3.383 funcionarios).

## **2. El nivel regional: las DRA y las AA**

- 3.10 A nivel regional existen 24 Direcciones Regionales Agrarias (DRA) y 187 Agencias Agrarias (AA), entidades dependientes administrativa y financieramente de los Gobiernos Regionales pero que mantienen un vínculo de coordinación de políticas con el MINAG. El presupuesto del 2003 para las DRA y sus AA fue de US\$39 millones y contaron con 3.079 funcionarios.
- 3.11 Las Direcciones Regionales se encuentran ubicadas en cada uno de los 24 departamentos. Cada una de ellas está a cargo de un Director Regional y tiene las siguientes responsabilidades principales: i) coordinar, con las entidades representativas del agro y agentes económicos correspondientes, las políticas, planes y programas requeridos para el desarrollo agrario regional; ii) coordinar y evaluar las acciones de los PE y de los OPD en el ámbito regional; iii) dirigir, supervisar y evaluar el desenvolvimiento técnico y administrativo de las AA de su ámbito; y iv) formular y proponer los planes y programas para el desarrollo agrario de la Región.
- 3.12 Las Agencias Agrarias son dependencias de las DRA y están encargadas de efectuar en su respectiva circunscripción territorial las acciones que éstas le encomienden. Las AA también dependen administrativa y financieramente de los respectivos Gobiernos Regionales y están distribuidas por todo el país, casi todas ubicadas en las cabeceras de las provincias. Muchas de ellas cuentan con oficinas llamadas Sedes Agrarias (hay 222 de ellas en todo el país), ubicadas a nivel de distritos. En 2003 contaban con un total de 1.721 funcionarios. El ámbito territorial de las AA está delimitado con base en cuencas hidrográficas, comprendiendo parte, una o más de una provincia según sea el caso. El jefe de la AA tiene la capacidad de convocar a los jefes de los PE y de los OPD del MINAG en el ámbito de su competencia, para facilitar la solución de los problemas de los productores organizados.
- 3.13 Las AA tienen las siguientes responsabilidades: i) promover la constitución y fortalecer las organizaciones de productores en las principales cadenas productivas; ii) hacer cumplir las normas sobre recursos naturales y actividades agrarias, en coordinación con las dependencias de los PE y de los OPD; iii) integrar el Sistema Nacional de Información Agraria en la obtención y difusión de información para la gestión de los productores agrarios organizados; y iv) facilitar a los productores organizados la convocatoria y concertación de entidades de los sectores público y

privado para la prestación de servicios de gestión empresarial, comercialización, financiamiento, información para la gestión, asesoría jurídica, capacitación, asistencia técnica, sanidad y de asesoría en sistemas productivos. Si bien las AA complementan el trabajo de los CAE en materia de promoción de negocios rurales, estos últimos deben tener la capacidad de cumplir sus metas, con independencia de la capacidad de las AA en el respectivo corredor.

## **D. Implementación de los Componentes del Programa**

### **1. Responsabilidades generales**

- 3.14 El MINAG, apoyándose en la UCE, será responsable de la ejecución del Programa, a través de las instancias y dependencias internas del Ministerio. La administración financiera del Programa estará a cargo de la OGA (Oficinas de Contabilidad y Tesorería), para lo cual contarán con la asistencia del Coordinador Administrativo de la UCE y dos asistentes técnicos (adquisiciones y contratos, y control previo y rendiciones, respectivamente).

### **2. Componente 1: Información para el Desarrollo Rural**

- 3.15 La DGIA del MINAG será responsable de la ejecución de este Componente. Con el apoyo de la UCE y de otras dependencias del MINAG y del SPA, la DGIA deberá asegurar que se cumplan los objetivos y metas del Componente. Para ello, deberá realizar entre otras funciones, las siguientes: i) ejecutar y administrar el Sistema de Información Estadística del Sector Agrario y los sistemas informáticos del MINAG; ii) en coordinación con la UCE elaborar los planes anuales de ejecución y solicitar los recursos correspondientes; iii) hacer seguimiento y supervisión de la ejecución técnica del componente; iv) coordinar con la UCE y la OGA la contratación de servicios de consultoría, y hacer seguimiento y supervisión de las actividades de estos; v) preparar en coordinación con la UCE los pliegos de especificaciones técnicas y condiciones técnicas de los contratos para adquisiciones del componente; y vi) rendir cuentas a la UCE sobre los recursos recibidos y utilizados. La supervisión técnica del componente será realizada directamente por la DGIA del MINAG, la cual, a su vez, cuenta con asesores especializados, algunos de ellos con apoyo financiero de la FAO, de la USAID y del PNUD.

### **3. Componente 2: Servicios de Asesoría Empresarial**

#### **a) Aspectos generales**

- 3.16 El MINAG, a través de la DGPA y con el apoyo de la UCE estará encargada de la ejecución de este Componente, para lo cual contratará los servicios de asesoría empresarial con entidades públicas o privadas, autónomas y especializadas (operadores), las cuales se encargarán de la conformación, operación y gestión de los CAE.

**b) Selección y contratación de los operadores encargados de los CAE**

- 3.17 El Organismo Ejecutor seleccionará y contratará de acuerdo con los procedimientos del Banco, las ONG, empresas consultoras, universidades, organismos gremiales (operadoras), quienes prestarán los servicios de asesoría empresarial en el ámbito de cada uno de los 6 corredores económicos. La selección de estos operadores se realizará mediante los procedimientos del Banco y resultará en la firma de un contrato en que se indicarán las metas (ventas y negocios generados) a ser alcanzadas por los productores rurales como consecuencia de la provisión de servicios de asesoría empresarial. Los contratos de prestación de servicios con los operadores podrán ser revocados si no se cumplen las metas previstas, y podrán contemplar incentivos en caso de que ellas sean superadas. Adicionalmente, el Organismo Ejecutor contratará un organismo privado e independiente para la supervisión y evaluación del desempeño de los operadores de los CAE, tanto del punto de vista de la gestión, como de los resultados. Igualmente, el Organismo Ejecutor contratará con entidades especializadas en la provisión de servicios de capacitación para los funcionarios de las AA y otros técnicos locales en temas de negocios y asesoría empresarial, según necesidades que se identifiquen por parte de los propios técnicos de las AA y de los operadores de los CAE. **El modelo de contrato que será firmado con las proveedoras de dichos servicios (operadoras), deberá ser presentado al Banco antes del primer desembolso de los recursos del Financiamiento para el Componente de Servicios de Asesoría Empresarial.**
- 3.18 Como parte de las calificaciones técnicas mínimas para poder participar en el proceso de selección, las operadoras deberán demostrar, entre otras cosas, su capacidad para i) mantener una oficina dedicada a la provisión de servicios a los productores rurales en un corredor económico, la cual se denominará “Centro de Asesoría Empresarial – CAE”<sup>11</sup>; ii) asignar o contratar 3 profesionales expertos en comercialización y negocios rurales dedicados exclusivamente a la provisión de estos servicios, iii) demostrar capacidad de equipamiento, medios de transporte y equipos computacionales necesarios para la provisión ágil y oportuna de dichos servicios; y (iv) indicar en su propuesta el esquema que se utilizará para la prestación de los servicios de asistencia técnica productiva (prestación directa o contratación) y asistencia crediticia (ambas pagadas por el productor). Una vez contratados, los operadores de los CAE deberán cumplir sus labores en el ámbito del respectivo CAE, de conformidad con lo estipulado en el Reglamento Operativo del Programa<sup>12</sup>. Los operadores contarán con una financiación decreciente del Estado para la realización de sus labores que cubrirá como máximo los siguientes porcentajes de los costos anuales de la asesoría: 100% el primer año; 80% el segundo año; 60% el tercer año y 40% el cuarto año. Sin embargo, durante el proceso competitivo, se favorecerá a los proponentes que ofrezcan una escala más favorable. Adicionalmente, cada proponente deberá especificar en su propuesta, las

---

<sup>11</sup> Los CAE no son organismos con personería jurídica propia. Son oficinas operadas por prestadores de servicios seleccionados y contratados por el MINAG para prestar servicios de asesoría empresarial a los productores rurales.

<sup>12</sup> El ROP del Programa contiene, además, los términos de referencia detallados de los contratos entre el MINAG y los operadores.

fuentes de financiación de los recursos restantes. Se recomienda para acelerar la ejecución del componente 2 tener preparados los términos de referencia de la licitación de los CAEs antes de la Misión de Apertura del Programa.

**c) Ejecución de los recursos para asesorías puntuales de apoyo a los negocios**

- 3.19 La gestión de estos recursos se regirá por el Reglamento Operativo del Programa, en el que se establecerán las condiciones y procedimientos de acceso y los servicios elegibles. La contratación de las asesorías puntuales serán realizadas por el MINAG (o sea la OGA), con base en las normas y procedimientos que aplican al respectivo contrato, es decir, tratándose de consultorías, las normas y procedimientos del Banco<sup>13</sup>. Además, se cumplirán rendiciones de cuentas de acuerdo con las normas vigentes en la Ley de Presupuesto Público. Las transferencias serán relativamente pequeñas en relación a las ventas generadas y los servicios necesarios de financiamiento, asistencia técnica y otros, pero serán esenciales para hacer viable el negocio. Se proveerán no más de US\$5.000 por solicitud y no más de US\$10.000 por negocio durante la ejecución. Los productores cofinanciarán un mínimo del 20% del valor de la primera solicitud y del 50% de solicitudes adicionales.

**d) La Sostenibilidad del Componente de Servicios de Asesoría Empresarial**

- 3.20 Las operadoras contarán con una financiación que irá decreciendo gradualmente durante la ejecución con el propósito de incentivar la mayor contribución financiera de los productores, las mismas operadoras y las organizaciones locales. Adicionalmente, en cada uno de los corredores atendidos por el componente, el MINAG (a través de la DGPA), con el apoyo de la UCE y el operador del respectivo CAE, promoverán la creación de un Comité de Gestión Local, integrado por organizaciones sociales locales que representen a los actores vinculados al componente, en particular a organizaciones de productores y de empresarios. Estos Comités apoyarán el trabajo de los operadores, promoverán la colaboración de otros proyectos e instituciones y promocionarán la sostenibilidad de los CAE, una vez que se termine la ejecución de los contratos entre el MINAG y los operadores. Para ello, los Comités irán adquiriendo responsabilidades crecientes a medida que avanza la ejecución.
- 3.21 Durante la evaluación de medio término se realizará un estudio detallado de los resultados logrados por cada CAE y de los avances en la generación de mercados de servicios (voluntad de pago) en cada uno de los corredores atendidos. Con base en este análisis, se hará el diseño detallado de una “Estrategia de Salida del Programa en el Componente 2”, que incluirá, entre otras, la generación de mecanismos de recolección de recursos para el cofinanciamiento de los servicios.

---

<sup>13</sup> Se estima que se realizarán cerca de 200 contratos de esta naturaleza durante la ejecución del Programa. Actualmente, el MINAG realiza cerca de 600 contratos de esta naturaleza anualmente.

- 3.22 Sin perjuicio de lo anterior, la sostenibilidad de la provisión de servicios de asesoría empresarial se dará en la medida en que la demanda inducida por el Programa (reflejada en una mayor disposición de los productores a pagar por dichos servicios), logre generar una oferta local por parte de proveedores privados. Una clara demostración de esto se tiene en la existencia de agricultores en la Costa que ya pagan por los servicios de asistencia técnica ofrecida por las ONG y proveedores privados.

#### **4. Componente 3: Fortalecimiento de la Gestión del SPA**

##### **a) Responsabilidades básicas**

- 3.23 La OGPA, con el apoyo de la UCE, tendrá la responsabilidad básica de la ejecución de este Componente. En coordinación con la UCE, otras dependencias del MINAG y del SPA, la OGPA deberá asegurar que se cumplan los objetivos y metas del Componente. Deberá, por tanto, realizar, entre otras, las siguientes funciones principales: i) promover la capacitación en planeamiento estratégico y en formulación, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos; ii) en coordinación con la UCE elaborar los planes anuales de ejecución del componente; iii) hacer seguimiento y supervisión de la ejecución técnica del Componente; iv) en coordinación con la UCE, preparar los pliegos de especificaciones técnicas y condiciones técnicas de los contratos para adquisiciones del componente.

##### **b) Acuerdos de Gestión, Convenios Específicos y Mecanismos de Coordinación**

- 3.24 Para los fines del Programa las Direcciones Regionales Agrarias y las Agencias Agrarias cumplirán tareas específicas en materia de información, capacitación, sistemas de planificación estratégica, control y seguimiento y organización y métodos. Para ello, el MINAG ha preparado un modelo de los Acuerdos de Gestión que se suscribirán con los Gobiernos Regionales para normar su participación en las actividades del Programa, con anterioridad al comienzo de las mismas en el ámbito de la respectiva Región. Dentro del marco de dichos acuerdos, el MINAG ha preparado un modelo de los Convenios Específicos de Afectación de Uso que se suscribirán con los Gobiernos Regionales. Estos Convenios regularán el correcto uso de los recursos y el mantenimiento de los bienes y equipos respectivos. Como mecanismos concretos de coordinación a nivel local el MINAG ha venido trabajando en el diseño de la Plataforma Integrada de Servicios Agrarios, la cual trata de coordinar a nivel local las acciones en materia de información, capacitación y asesoría empresarial (cubiertas por el programa), con las actividades de otros organismos del sector como sanidad, investigación, manejo de recursos naturales y titulación de tierras.

#### **E. Cronograma de ejecución financiera**

- 3.25 El Programa se ejecutará en cuatro años. La evaluación realizada indica que este período es suficiente para realizar la secuencia de actividades necesarias para alcanzar las metas del programa. El cronograma de ejecución del Programa es el

siguiente:

**Cuadro 3**  
**CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN FINANCIERA**  
**(en US\$ miles de dólares)**

Categorías de inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
<b>I. Supervisión y Administración (UCE)</b>	<b>404,9</b>	<b>319,9</b>	<b>319,9</b>	<b>319,9</b>	<b>1.364,6</b>
<b>II. Costos Directos (Componentes)</b>	<b>5.964,0</b>	<b>6.569,6</b>	<b>4.231,1</b>	<b>3.703,7</b>	<b>20.468,4</b>
1) Información para Desarrollo Rural	3.452,2	2.943,1	2.067,1	1.860,3	10.322,7
2) Servicios de Asesoría Empresarial	665,9	1.531,6	1.531,6	1.531,6	5.260,7
3) Fortalecimiento de la Gestión SPA	1.845,8	2.095,0	632,4	311,8	4.885,0
<b>III. Costos Concurrentes (Auditoría y Evaluación)</b>	<b>125,0</b>	<b>145,0</b>	<b>155,0</b>	<b>175,0</b>	<b>600,0</b>
<b>IV. Sin Asignación Específica (Imprevistos)</b>	<b>259,8</b>	<b>281,4</b>	<b>188,2</b>	<b>167,6</b>	<b>897,0</b>
<b>V. Costos Financieros</b>	<b>139,6</b>	<b>346,1</b>	<b>522,1</b>	<b>662,1</b>	<b>1.669,9</b>
<b>T O T A L</b>	<b>6.893,3</b>	<b>7.662,1</b>	<b>5.416,3</b>	<b>5.028,3</b>	<b>25.000,0</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>(27,6%)</b>	<b>(30,6%)</b>	<b>(21,7%)</b>	<b>(20,1%)</b>	<b>(100,0%)</b>

#### **F. Reglamento Operativo del Programa (ROP)**

- 3.26 Los lineamientos generales del Reglamento Operativo del Programa (ROP), se discutieron y acordaron durante la preparación y análisis del Programa. El ROP contiene las guías u orientaciones para la correcta ejecución del Programa y sus componentes. **Antes del primer desembolso del préstamo, el prestatario deberá mostrar evidencia al Banco de haber puesto en vigencia el Reglamento Operativo del Programa, conteniendo los procedimientos básicos administrativos, técnicos y financieros para la ejecución del Programa. Eventuales modificaciones de este Reglamento deberán contar con la no-objeción del Banco.**

#### **G. Administración presupuestal y financiera**

##### **1. Fondo rotatorio y mecanismos de desembolso**

- 3.27 El fondo rotatorio para el Programa será del 5% del monto del financiamiento. El Banco llevará a cabo la revisión de los procesos de adquisición de bienes y de contratación de obras y servicios por montos inferiores a US\$50.000 de forma ex post, excepto en los casos de contratación del personal de la UCE, en los que el Banco llevará a cabo dicha revisión de forma ex ante independientemente del monto a contratar.

##### **2. Ejecución presupuestaria**

- 3.28 La ejecución presupuestaria del Programa se hará a través de la OGA, tanto para los recursos externos como locales, para lo cual esta dependencia actuará en coordinación con la UCE. La formulación del presupuesto se realizará por los respectivos Coordinadores de cada Componente dentro de la UCE, en coordinación

con las Direcciones Ejecutoras (DGIA, DGPA y OGPA). Este presupuesto se consolidará por la Oficina de Presupuesto de la OGPA y se presentará al MEF, previa aprobación del Comité Directivo del Programa. Deberá cumplir el mismo proceso que las demás dependencias del MINAG y esta sujeto al cumplimiento de la programación trimestral y mensual establecida por el MEF para la ejecución presupuestaria.

- 3.29 La administración financiera del Programa se desarrollará por la OGA en coordinación y con el apoyo de la UCE, dentro de la cual el Coordinador General y el Coordinador Administrativo tendrán la responsabilidad de atender la programación de uso de recursos y la preparación de solicitudes de pagos y desembolsos de recursos locales y de crédito externo. Para el desembolso de los recursos ordinarios se considera la OGA, como responsable de la ejecución presupuestaria del MINAG, por lo cual dispondrá de los recursos desembolsados en la cuenta abierta a nombre del Programa en el Banco de la Nación.

### **3. Planes Operativos Anuales (POA)**

- 3.30 Para manejar la ejecución del Proyecto, la UCE deberá utilizar como instrumento principal el Plan Operativo Anual (POA), el cual deberá ser preparado conjuntamente en un Taller de Trabajo y utilizando metodologías de planificación participativa, antes del principio de cada año de ejecución del Programa. Con anterioridad a su utilización, el POA deberá ser sometido a la consideración del Comité Directivo y del BID para ser aprobado. **Dentro del último trimestre de cada año calendario, el prestatario deberá presentar para la aprobación del Banco el respectivo Plan Operativo Anual para el año siguiente.**

### **4. Sistema Contable**

- 3.31 La OGA actualmente utiliza procedimientos de rendición de cuentas y preparación de reportes, estados financieros e informes, de conformidad con las normas y requisitos exigidos por el BID. Adicionalmente se siguen los procedimientos establecidos por el SIAF, que opera el MINAG. La OGA actualmente está en condiciones de contabilizar, por procedimientos desarrollados internamente, los gastos por fuente de financiamiento. Sin embargo, el procesamiento de la información recibida será realizado manualmente, por lo cual para agilizar el procesamiento y garantizar la confiabilidad y oportunidad de los Estados Financieros, se requiere de un software que otorgue mayor grado de detalle y tenga interfases adecuadas. Por esta razón, se están adelantando gestiones para adecuar el programa SIGA que utiliza el PETT a los requerimientos de este Programa.

### **5. Mecanismos de transferencia de recursos**

- 3.32 La UCE deberá coordinar con la OGA la preparación y presentación al Banco de:
- i) las solicitudes de desembolso y justificaciones de gastos elegibles del Programa;
  - ii) los informes semestrales sobre el movimiento del fondo rotatorio; iii) los estados financieros auditados y otros informes requeridos por el Banco; y
  - iv) mantener un adecuado sistema de archivo de la documentación de respaldo de

los gastos elegibles para verificación por el personal del Banco y los auditores externos.

- 3.33 Así mismo, la OGA deberá i) mantener registros separados de las operaciones del Programa, de manera que permita el manejo contable y financiero de los recursos del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, de acuerdo con los requerimientos del BID; ii) mantener cuentas bancarias comerciales separadas y específicas para el manejo de los fondos del financiamiento y de la contrapartida local; y iii) llevar a cabo los procesos de selección, contratación de obras, bienes y servicios de consultoría, incluyendo un sistema de administración de contratos.

## **6. Auditoría externa**

- 3.34 Por las características del Programa, la auditoría externa se hará de la siguiente forma:
- a. La Auditoría Externa del Programa será efectuada por una firma de auditores independientes aceptable al Banco, con base en términos de referencia previamente aprobados por el Banco (Documentos AF-400 y AF-500). En el proceso de selección y contratación de la firma se utilizarán los procedimientos estándares del Banco para la licitación de los servicios de auditoría externa “Documento AF-200”.
  - b. Los estados financieros anuales del Programa serán presentados dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año fiscal y el de la auditoría final, dentro de los 120 días posteriores al último desembolso, de acuerdo con los términos de referencia aprobados por el Banco.
  - c. Los costos de auditoría hacen parte de la categoría de “costos concurrentes” del Programa y serán financiados con cargo a los recursos del financiamiento. Los auditores externos serán contratados por un período plurianual de mínimo tres (3) años.

## **H. Adquisiciones de bienes y servicios**

- 3.35 Para la adquisición de bienes y servicios, incluyendo consultorías, se seguirán las normas y procedimientos del Banco. Se utilizará la publicidad internacional para compras de bienes y contratación de servicios relacionados por montos iguales o superiores a US\$350.000, para la realización de obras por montos iguales o superiores a US\$1,5 millones y para la contratación de servicios de consultoría por montos superiores a US\$200.000 (véase el Anexo III – Plan de Adquisiciones).

## **I. Supervisión**

- 3.36 El control y seguimiento de la ejecución del Programa se llevará a cabo a través de la Representación del Banco. El MINAG, a través de la UCE deberá presentar un informe inicial de ejecución, basado en el Marco Lógico, incluyendo el POA del primer año de ejecución. Posteriormente, el MINAG, a través de la UCE, presentará informes semestrales de avance que servirán de base para la



administración del Programa, los cuales deberán contener el cronograma actualizado de ejecución del Programa y sus componentes, incluyendo el análisis de los problemas enfrentados, las correspondientes medidas mitigadoras adoptadas y la programación para el siguiente semestre.

#### **J. Seguimiento y evaluación durante la ejecución del Programa**

- 3.37 En el 2003, el MINAG realizó un Encuesta Nacional de Línea de Base (ENALIB), la cual se utilizó para establecer la línea de base y metas del Programa y sus componentes, según se presentan en el Marco Lógico. Así, dicha Línea de Base permitió establecer los principales indicadores para el seguimiento durante la ejecución del Programa y sus componentes, entre ellos: i) participación de los productores en el mercado, ii) proporción de productores con acceso a información de precios, iii) proporción de productores que toman decisiones de siembra con base en la información de mercados, iv) proporción de productores siendo atendidos por AA, y v) proporción de productores atendidos que consideran satisfactorios los servicios recibidos por las AA. Asimismo, el MINAG realizó una encuesta detallada sobre la situación actual de las DRA y las AA, la cual también será utilizada para contrastar indicadores de seguimiento del Programa.
- 3.38 Con base en las líneas de base mencionadas en el párrafo anterior, al inicio de la ejecución del Programa el MINAG, a través de la UCE contratará el diseño e instrumentación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE), el cual permitirá medir en forma periódica el desempeño en el cumplimiento de las metas propuestas. Las herramientas y fuentes de información del SSE incluirán, entre otros elementos, los POA, los informes de gestión de la UCE, los informes de ejecución de los contratos de cada componente, y otros instrumentos de recolección de datos implementados como parte de las actividades de información agropecuaria, negocios rurales y fortalecimiento de la gestión del SPA. El progreso del Sistema de Seguimiento y Evaluación, figurará como uno de los indicadores importantes de desempeño del programa y cada seis meses reportará resultados que alimentarán al ISDP, para que la Representación pueda en concordancia con la agencia ejecutora tomar las medidas correctivas que sean necesarias. **Dentro de los doce meses siguientes a la firma del contrato de préstamo, el prestatario deberá presentar evidencia al Banco de que se encuentra establecido y en operación un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa, de conformidad con los indicadores definidos en el Marco Lógico.**
- 3.39 Debido al carácter innovador del componente de negocios rurales, el SSE deberá incluir información socioeconómica detallada de los productores rurales involucrados, así como de los resultados obtenidos, a través de una base de datos de acceso vía Internet, que será mantenida por los operadores de cada CAE. Adicionalmente, el MINAG, con el apoyo de la UCE, contratará a una organización privada especializada en temas de negocios para realizar la supervisión de los operadores de los CAE. Para ello, deberá presentar informes de supervisión semestral que servirán para evaluar el desempeño de los operadores, con base en la recolección y análisis de la información de gestión y desempeño en

cada corredor, evaluaciones de los productores y entrevistas con los compradores<sup>14</sup>. La firma supervisora pondrá especial atención a la información sobre producción adicional y empleo generado en cada corredor económico, así como a los recursos utilizados por los operadores del despacho de la CAE. Con base en esta supervisión, el MINAG, con el apoyo de la UCE y en consulta con el Comité Directivo, definirá sobre la prórroga anual de los contratos con los operadores.

- 3.40 El Programa contempla recursos para la realización de una evaluación intermedia y una final, las cuales se realizarán de manera independiente, a través de la contratación de consultores externos aceptables al Banco. Los resultados de la evaluación intermedia servirán de base para que el MINAG y el Banco acuerden las medidas conceptuales, gerenciales y operativas de ajuste a ser introducidas en el Programa para asegurar el logro de sus metas y objetivos. Esta evaluación hará énfasis en la revisión de los avances en el logro de los resultados esperados de las diferentes actividades contempladas en cada uno de los componentes del Programa, de acuerdo con lo establecido en el Marco Lógico de cada componente. **Al finalizar el segundo año de la ejecución, contado a partir de la fecha del primer desembolso, o al constatar el desembolso del 50% de los recursos del financiamiento, el prestatario contratará una firma especializada e independiente para realizar una evaluación de medio término sobre la ejecución del Programa, de conformidad con los términos de referencia acordados con el Banco.**
- 3.41 Para la evaluación final del Proyecto se realizara una encuesta de la población rural, utilizando como línea de base la encuesta del ENALIB. Asimismo, la evaluación final se basará en los siguientes criterios adicionales: i) el marco muestral considerará la representatividad de hogares participantes (beneficiarios) y no-participantes (grupo de control) localizados en el área de influencia de las AA, que en cada corredor económico están vinculadas con actividades del respectivo CAE; ii) el modelo econométrico será el mismo utilizado en la evaluación ex ante, incluyendo en la encuesta algunas preguntas que permitan estimar otros costos de transacción incurridos de la etapa de comercialización, relacionados con transporte, negociación y supervisión de los contratos. **Una vez que se haya desembolsado el 90% de los recursos del préstamo, el prestatario deberá contratar la realización de la evaluación final del Programa, de conformidad con los términos de referencia acordados con el Banco.**
- 3.42 El organismo ejecutor recopilará, archivará y mantendrá consigo toda la información, indicadores y parámetros, incluyendo los POA, la evaluación de medio término y la evaluación final, lo que permitirá que: i) el Banco prepare el “Informe de Terminación de Proyecto”.

---

<sup>14</sup> El seguimiento se basará principalmente en el uso de tres indicadores de resultados: ventas incrementales por recursos gastado (V/Q), gastos totales por jornal generado (Q/E), y gastos totales por inversión generada (Q/I). Adicionalmente, se recolectarán varios indicadores de gestión relacionados con el número de planes de negocios promovidos dentro del CAE, así como el número de alianzas estratégicas promovidas en el corredor y número de personas capacitadas en asesoría empresarial.

**K. Operación y mantenimiento**

- 3.43 El prestatario a través del MINAG se comprometerá a incluir en los convenios de financiamiento, el compromiso de que las obras y equipos financiados con recursos del Programa serán operados y mantenidos de acuerdo con normas técnicas generalmente aceptadas, contarán con el personal adecuado y los materiales necesarios para su funcionamiento eficiente.

## **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

### **A. Viabilidad técnica**

- 4.1 Los componentes del Programa fueron diseñados para facilitar el suministro de más y mejor información disponible para el uso de los productores medianos y pequeños ubicados en áreas seleccionadas por su potencial económico. El impacto de esta mayor información se maximiza al ser utilizada en el contexto de nuevas oportunidades de negocio y alianzas productivas, las cuales, a su vez, facilitan el acceso a servicios complementarios, como la tecnología y el financiamiento. Como se ha demostrado en los estudios del Programa, la disminución de costos de transacción debido al mayor uso y acceso a información, les permite a los productores rurales penetrar nuevos mercados y mejorar los precios obtenidos por sus productos, con el subsiguiente aumento en sus ingresos.
- 4.2 En relación con la complementariedad de los servicios provistos por el Programa, la asesoría empresarial que proveerán los operadores de los CAE, junto con el apoyo organizacional que brindarán las AA fortalecidas, permitirán que los productores rurales utilicen eficientemente las estadísticas generadas y difundidas por el componente de información. Por otra parte, la generación de nuevos negocios rentables dependerá tanto de la disponibilidad de información confiable sobre intención de siembra, precios y mercados como de los servicios que los operadores provean a los productores rurales para apoyarles en la identificación de negocios y en la formación de alianzas. Asimismo, estas alianzas contribuirán a resolver los cuellos de botella para la concreción de los negocios, tales como el acceso a financiamiento y asistencia técnica (agricultura por contrato y otros esquemas similares).
- 4.3 El diseño del Componente de Información responde a las experiencias obtenidas en el Perú durante las últimas décadas para la generación y difusión de información pública en beneficio de los mercados rurales, así como a un análisis de alternativas sobre las posibilidades tecnológicas disponibles para mejorarlo, incluyendo el uso de medios modernos y eficaces para su difusión, acorde con las características socioeconómicas y culturales de los beneficiarios. El Componente de Servicios de Asesoría Empresarial, se estructuró con base en experiencias locales (ver párrafo 1.16) y la existencia de organizaciones con personal capacitado para prestar los servicios, así como de la disponibilidad local de fuentes de financiamiento y de otros servicios básicos para concretar los posibles negocios rurales. Por su parte, el Componente para el Fortalecimiento de la Gestión del SPA, fue diseñado con base en experiencias recientes del MINAG para el fortalecimiento de las AA y de un análisis de las necesidades para establecer un sistema integrado de información y seguimiento de las políticas públicas dentro de la institucionalidad del SPA, tanto a nivel central como regional.

### **B. Viabilidad institucional**

- 4.4 La viabilidad institucional del Programa es resultado de una adecuada y ponderada mezcla entre la participación del sector público y del sector privado en su

ejecución. De igual manera, al interior del sector público, el diseño organizacional ha balanceado la participación del MINAG y de los Gobiernos Regionales (DRA y AA), en el contexto del proceso de descentralización vigente en el país. De una parte, se busca fortalecer al MINAG en su rol subsidiario y en su capacidad de formulación y seguimiento de políticas y estrategias nacionales y de procesamiento de información, por lo que una parte importante de la ejecución del Programa se realizará a través de las direcciones de línea del MINAG, con el apoyo de una Unidad Coordinadora Especial (UCE). Por otro lado, parte importante de la captación y difusión de la información, así como de la promoción de negocios rurales se realizará regionalmente, en el marco de las AA y de las DRA. De otro lado, para asegurar la calidad de la gestión de la UCE, su personal será seleccionado y contratado a través de un proceso competitivo a cargo de una entidad especializada e independiente y su orientación estratégica estará a cargo de un Directorio con participación de representantes del sector privado, lo cual le dará mayor estabilidad y transparencia al esquema.

- 4.5 La viabilidad del esquema institucional propuesto ha sido demostrada en experiencias recientes del Banco, tanto en el Perú como en otros países. En el Componente de Información, el Programa ampliará a nivel nacional el trabajo estadístico ya realizado en diez valles de la Costa, incorporando nuevas variables de interés y asegurando que la información pueda ser accedida y utilizada por los usuarios. En el Componente de Fortalecimiento de la Gestión del SPA, mediante el establecimiento de convenios entre el MINAG y los Gobiernos Regionales, se dará un soporte institucional a la ampliación del modelo experimental de fortalecimiento institucional que se implementó desde el 2002 y que benefició a 47 AA en 10 departamentos del país. Finalmente, la contratación de entidades privadas para la ejecución del Componente de Servicios de Asesoría Empresarial, en coordinación con las AA y en torno a planes de negocios identificados en corredores de alto potencial económico, asegurará que los servicios que reciban los productores sean de alta calidad y efectividad, incentivando así la mayor valoración y pago por los servicios<sup>15</sup>. Este esquema ha sido probado en el país en el marco del Proyecto PRA (de USAID), el proyecto FEAS (del FIDA) y en otros proyectos del Banco, como los casos citados de Ecuador, Jamaica y Uruguay.

### **C. Viabilidad financiera**

- 4.6 Los ingresos proyectados del MINAG para el periodo 2004-2007 (basados en la programación multianual de inversiones acordada con el MEF) muestran un comportamiento estable donde la participación promedio anual del préstamo del Banco para la ejecución del Programa representa apenas el 5,3% del total de ingresos, mientras que la contrapartida local correspondiente representa solo el 3,5%. Similarmente, en relación con la proyección de gastos, el Programa como un todo, representa el 28% del promedio anual del total de inversiones del MINAG y solamente el 8,8% del promedio anual del gasto total.

---

<sup>15</sup> Durante la preparación se identificaron cerca de 20 organismos como potenciales operadores en los corredores económicos a ser atendidos por el Programa.

- 4.7 Desde una perspectiva financiera, la comparación entre las cifras históricas recientes con las resultantes de las proyecciones anteriores, permite concluir que el Gobierno del Perú tiene capacidad para asignar y desembolsar anualmente los recursos previstos para la contrapartida al MINAG. Además, el endeudamiento externo propuesto para el Programa se encuadra dentro del techo asignado por las autoridades del MEF para el mismo.

**Cuadro 4**  
**PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS DEL MINAG 2004 – 2007**  
**(en US\$ millones de 2003)**

<b>INGRESOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Promedio</b>	<b>Part.%</b>
Recursos Ordinarios	63.0	64.9	65.2	66.3	64.9	90.1
- Actividades ordinarias MINAG	60.1	61.6	63.1	64.6	62.4	86.7
- <b>Contrapartida Programa BID</b>	<b>2.9</b>	<b>3.3</b>	<b>2.1</b>	<b>1.7</b>	<b>2.5</b>	<b>3.5</b>
<b>Crédito Externo BID</b>	<b>4.0</b>	<b>4.4</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.8</b>	<b>5.3</b>
Donaciones, transferencias y otros	3.4	3.3	3.4	3.4	3.4	4.7
<b>Total Ingresos</b>	<b>70.4</b>	<b>72.6</b>	<b>71.9</b>	<b>73.0</b>	<b>72.0</b>	<b>100.0</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Promedio</b>	<b>Part.%</b>
Gastos Corrientes	46.3	47.4	48.5	49.7	48.0	66.7
Gastos de Capital	24.1	25.3	23.4	23.4	24.0	33.3
- Inversiones	22.6	23.8	21.9	21.9	22.6	31.4
<b>*Programa BID</b>	<b>6.9</b>	<b>7.7</b>	<b>5.4</b>	<b>5.0</b>	<b>6.3</b>	<b>8.8</b>
<b>*Otras inversiones</b>	<b>15.7</b>	<b>16.1</b>	<b>16.5</b>	<b>16.9</b>	<b>16.3</b>	<b>22.6</b>
- Otros Gastos Capital	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.1
<b>Total Gastos</b>	<b>70.4</b>	<b>72.6</b>	<b>71.9</b>	<b>73.0</b>	<b>72.0</b>	<b>100.0</b>

- 4.8 Capacidad de pago del cofinanciamiento de las asesorías especializadas y los servicios de asesoría empresarial. Los operadores contratados para administrar los servicios de asesoría empresarial contarán con una financiación estatal que fluctúa entre 100% para el primer año y 40% durante el cuarto año de ejecución. Si se asume que los productores financian el faltante en los costos de los servicios, y además cofinancian los costos de los servicios de asesoría puntual (20% para la primera solicitud y 50% para cualquier solicitud adicional), su aporte sería de US\$1,6 millones, lo cual equivaldría a US\$7,5 por has/año. Los beneficios financieros netos esperados del componente de asesoría empresarial son de alrededor de US\$9,0 millones (asumiendo un aumento en la rentabilidad neta del 11% por concepto de la intervención de los operadores de los CAE). De esta manera, la contribución de los usuarios representa cerca del 18% de los beneficios esperados, por lo que se puede concluir que los beneficiarios podrán solventar el cofinanciamiento, e incluso, eventualmente, asumir la totalidad de dichos costos. Aún si los beneficiarios financiaron el costo total del componente de asesoría empresarial, su contribución sería de US\$24,5 por has/año<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Esto resulta de dividir el costo total del componente (US\$5,3 millones) por 54.000 has (300 negocios x 60 productores por 3 has en promedio) lo que resulta en US\$98 en 4 años o sea US\$24,5 por año. Se recuerda que algunos pagan actualmente entre US\$80 y US\$150 has/año por asistencia técnica productiva.

## **D. Evaluación económica**

- 4.9 El diagnóstico realizado ha permitido identificar que en los corredores seleccionados predominan los productores pequeños y medianos, con limitado acceso a la información para la toma de decisiones, con baja participación en el mercado y con rentabilidades netas bajas o negativas. La encuesta de línea de base refleja que una pequeña proporción de productores (8%) basa sus decisiones de siembra utilizando información de precios y mercados. Asimismo, se observa que solamente el 10% de los productores reportan conocer las intenciones de siembra en otras provincias y departamentos, información que sería de mucha utilidad para anticipar el comportamiento de los precios al final de la campaña. Este limitado acceso de los productores a la información explica los bajos precios obtenidos por sus productos, sus bajas rentabilidades, la ausencia de incentivos económicos para mejorar su productividad y la escasa presencia en los mercados dinámicos de productos rurales<sup>17</sup>.
- 4.10 Como resultado de lo anterior, la acción del Programa se orienta a reducir los costos de transacción para aumentar la participación de los productores en el mercado. Estos costos están asociados, por una parte, a la adquisición de información sobre precios y productos antes de realizar una transacción y a la identificación de las contrapartes comerciales; y por otra, al desarrollo mismo de la transacción, incluyendo el diseño de los contratos y los términos exactos de la misma. La reducción de estos costos, como resultado de las actividades de los tres componentes del Programa permitirá un mayor acceso de los productores rurales a mercados. El resultado final o beneficio económico generado por el Programa será entonces el aumento de los ingresos de los productores rurales como resultado de su inserción en nuevos mercados, máxime si éstos son externos a la región productora debido a la consiguiente introducción de mejoras tecnológicas en los procesos productivos impuestos por demandas más exigentes.
- 4.11 Utilizando un modelo econométrico de dos etapas, se estimó el impacto sobre los ingresos de los productores por el uso de la información sobre precios, mercados y condiciones climáticas. El resultado muestra que dicho impacto es un aumento del 21% en los ingresos, comparado con la situación de los productores que no usan información. La primera etapa del análisis consiste en la estimación de un modelo Probit en el cual la variable dependiente es la participación o no en el mercado, y las variables explicativas incluyen disponibilidad de capital (físico y humano), transporte, tecnología, ubicación y uso de información. Para medir el efecto de los costos de transacción en la probabilidad de participar en el mercado, se utilizaron variables de acceso a información y costos de transporte. En la segunda etapa del

---

<sup>17</sup> Como se ha demostrado en estudios académicos, los altos costos de transacción que enfrentan los pequeños productores rurales para acceder a los mercados locales de servicios para la producción y comercialización (ocasionados, principalmente, por el escaso acceso a información), afectan negativamente la brecha de precios para sus productos (compra o venta), y por ende, su decisión de participar en el mercado o auto consumir su producción.

modelo se estima el efecto que tiene el acceso a la información sobre el ingreso del productor dado que éste decidió participar en el mercado<sup>18</sup>.

- 4.12 Dicho impacto se le aplicó a la población beneficiaria del Programa (cerca de 300.000 productores rurales ubicados dentro del ámbito de las 100 Agencias Agrarias fortalecidas) para simular una proyección conservadora del flujo de los beneficios económicos a 10 años y de manera decreciente (se asume que un porcentaje de ellos no permanece en el mercado). A dicho flujo se le descontó el flujo de costos económicos correspondientes del Programa, incluyendo sus costos de operación y mantenimiento, lo cual resultó en una Tasa Interna de Retorno (TIR) económica del Programa del 21,9%<sup>19</sup>.
- 4.13 Finalmente, se revisó la muestra de 25 proyectos potenciales de negocios rurales, en la que se estima un volumen de ventas anuales de US\$10,4 millones. Dichos negocios presentan tasas internas de retorno financieras entre 34% y 68%, lo que evidencia, una vez más, la importancia económica que tiene el acceso a información junto con una adecuada orientación técnica empresarial para la identificación y concreción de negocios rurales rentables.

#### **E. Factibilidad Ambiental y Social**

- 4.14 El Programa no financiará acciones que afecten directamente el medio biofísico. El análisis de los aspectos ambientales y sociales que se realizó para esta operación se concentró en: i) evitar que las acciones financiadas promuevan la exclusión social de grupos vulnerables, incluyendo indígenas y mujeres; e ii) insertar los negocios apoyados por el Programa en el marco de la sostenibilidad ambiental, a través del uso de criterios que aseguran que se adapten a los ambientes de vocación y del uso de técnicas sostenibles. Los resultados del Análisis Ambiental realizado demuestran la factibilidad ambiental y social de la operación y están resumidos en un Plan de Manejo Ambiental y Social (PMAS) que es parte del Informe de Manejo Ambiental y Social (ESMR), que se encuentra en los archivos de la operación.
- 4.15 El INRENA es la autoridad responsable de la gestión ambiental del sector agrario, en coordinación con las DRA y AA. Las políticas vigentes del MINAG están plasmadas, esencialmente, en tres fuentes: los lineamientos generales de política agraria, las campañas de Manejo Integrado de Plagas (MIP) y la promoción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). La DGPA plantea políticas e instrumentos que faciliten a los productores el desarrollo de cadenas productivas dirigidas al incremento sostenido de la rentabilidad, y lidera la promoción de BPA para todos los cultivos, ya sea para exportación como para consumo interno.
- 4.16 El Programa generará importantes impactos ambientales positivos al promover, a través del Componente de Información para el Desarrollo Rural, la difusión de: i) buenas prácticas agrícolas (MIP, manejo de suelos y de aguas, uso sostenible de

---

<sup>18</sup> La fuente de información utilizada fue la Encuesta de Línea de Base del MINAG, recogida en el 2003 a una muestra de 5,469 hogares rurales y representativa a nivel nacional.

<sup>19</sup> Utilizando un escenario menos conservador, la TIR económica es del 38%.



agroquímicos); ii) información climatológica para disminuir el riesgo inherente a los periodos de siembra y cosecha; y iii) acceso a instituciones certificadoras de productos. En el componente de asesoría empresarial, son elegibles los gastos para obtener la certificación de la calidad de la producción, la certificación orgánica, la certificación de buenas prácticas agrícolas y la tramitación del “sello verde”. Asimismo, el fortalecimiento de las instituciones en los ámbitos nacional y regional permitirá una aplicación sistematizada de políticas y técnicas de manejo ambiental. Finalmente, la disponibilidad de instrumentos modernos de difusión aumentará la eficacia de los programas de control biológico del SENASA.

- 4.17 Los resultados del análisis ambiental y social realizado demuestran que el Programa no generará impactos negativos directos, ni sociales ni ambientales. No obstante, indirectamente, existe la posibilidad de exclusión social con relación a: i) limitado acceso y baja relevancia de la información generada para los pequeños agricultores y ciertos grupos vulnerables, ii) exclusión de sectores no tradicionales y grupos vulnerables en los negocios que serán apoyados por la asesoría empresarial, iii) capacitación inadecuada de los funcionarios públicos de las AAs en zona de población indígena, y iv) débil difusión del programa y baja participación de grupos vulnerables como comunidades indígenas y mujeres.
- 4.18 Adicionalmente, aunque los corredores seleccionados para realizar negocios rurales se encuentran en áreas ya incorporadas a la producción, la expansión agraria y productiva que resulte de los nuevos negocios puede agravar procesos de deforestación y erosión, aumentar el uso de agroquímicos y acelerar la contaminación de los recursos hídricos.
- 4.19 La exclusión de grupos vulnerables de los beneficios del Programa será mitigada a través de: i) el diseño de 24 portales regionales, 10 portales locales y 2 en lenguas nativas (quechua, aymará) para asegurar el acceso a contenidos relevantes, especialmente para comunidades indígenas; ii) el diseño e implementación de 3 módulos de información para la producción sustentable: INIA (tecnología), INRENA (recursos naturales), y SENAMHI (agro meteorología); y iii) capacitación en acceso y uso de la información a las instituciones y usuarios finales (se formará un equipo de 20 capacitadores que capacitará a 7.200 agentes).
- 4.20 La participación de comunidades indígenas en el Componente 2, y la recolección de aprendizajes para futuras experiencias en Sierra y Selva, será garantizada a través de la articulación de negocios con comunidades indígenas de la Amazonía o de la Sierra. Asimismo, se incluyen recursos para la articulación de negocios basados en la utilización sustentable de recursos forestales. Dentro de los 25 negocios rurales identificados en la muestra, hay planes de negocio que involucran a una comunidad indígena (café orgánico en Tarapoto, San Martín) y a un grupo de productores que se especializan en el área forestal sustentable.
- 4.21 Se utilizará un Plan de Capacitación Diferenciado para asegurar que los contenidos de capacitación de los técnicos en zonas de población indígena sean relevantes. Dado el alto nivel de bilingüismo del personal de las AA en zonas de población indígena (54% y 80% en Sierra Centro y Sur), estos contenidos podrán ser transmitidos a los usuarios en forma efectiva. Con el objetivo de lograr que los

beneficios del Programa alcancen a toda la población en forma equitativa, la UEE diseñará e implementará un Plan de Difusión Especial, de tal forma que se asegure la participación de comunidades indígenas y otros grupos vulnerables.

- 4.22 Los impactos ambientales de la expansión productiva que resulte de los negocios articulados por el Componente de Servicios de Asesoría Empresarial serán mitigados utilizando un marco precautorio basado en criterios de selección y apoyo a negocios que incorporen normas de uso sostenible de los recursos, en el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas y la política ambiental regional. Al iniciarse la ejecución del Programa en cada corredor se prepararán criterios ambientales que deberán ser tenidos en cuenta por los negocios rurales a ser apoyados y que serán de obligatoria aplicación por parte de los operadores de los CAE (ello se establecerá, como norma general, en el Reglamento Operativo del Programa). Además, se mantendrá un diálogo permanente con las Comisiones Ambientales Regionales (CAR), así como las Gerencias Regionales de Gestión de los Recursos Naturales, de tal forma de insertar el Programa en el marco del Plan de Acción Ambiental y la Agenda Ambiental Regional. La vigilancia y supervisión del cumplimiento de estas actividades serán realizadas durante los ejercicios semestrales de supervisión (par. 3.45), cuando se verificará el cumplimiento de los criterios ambientales en los negocios rurales apoyados por el Programa. Finalmente, a través de asesorías especializadas, se contratarán consultorías puntuales en temas ambientales, en la medida que sean necesarias, y se tramitarán los estudios que se requieran para lograr certificaciones como el sello verde, BPA, producción orgánica, etc.
- 4.23 Las actividades que componen el PMAS incluyen acciones de seguimiento y evaluación de acuerdo a un Plan de Monitoreo que considera una serie de parámetros a medir para evaluar el cumplimiento e impacto de las actividades propuestas. Las acciones de carácter ambiental y social que componen el PMAS preparado para esta operación, se encuentran integradas al Programa, así como los respectivos costos de implementación que alcanzan US\$1,9 millones. Estos costos se encuentran detallados en el ESMR, donde también se incluyen los términos de referencia para el diseño del portal plurilingüe, el Plan de Difusión Especial, el Plan de Capacitación Diferenciada y los estudios de criterios ambientales en cada corredor.

#### **F. Clasificación de equidad social y reducción de la pobreza**

- 4.24 Se confirmó que el ingreso anual promedio de los productores rurales en la muestra de los potenciales beneficiarios del programa era de US\$1.200 (2003). Esta cifra está por debajo del nivel de ingreso anual per capita de la línea de pobreza del Banco, que es de US\$1.665 (2003). Por esta razón, el programa califica como una operación orientada a la reducción de la pobreza (PTI). Sin embargo, el prestatario no utilizará el 10% del financiamiento adicional.

#### **G. Aspectos especiales y riesgos del Programa**

- 4.25 Uno de los riesgos que debe enfrentar el Programa es la resistencia al cambio de los funcionarios del MINAG, tanto del nivel central como regional, especialmente

en el contexto de la descentralización. Para minimizar este riesgo, el Programa ha diseñado una mezcla adecuada entre la participación del sector público y del sector privado en su ejecución. De una parte, se fortalece tanto al MINAG como a las Direcciones Regionales Agrarias, en su capacidad de seguimiento y monitoreo y de otra se contempla la participación del sector privado en el Comité Directivo del Programa y se contratan los servicios de asesoría empresarial con entidades independientes. Asimismo, se establecen convenios específicos de coordinación entre el MINAG y las DRAs, donde se establecen las actividades que deben realizarse a nivel de estas direcciones y de las AAs para el acceso a los recursos del programa. Finalmente, se contemplan eventos de capacitación para que los funcionarios del MINAG, las DRA y las AA desempeñen su nuevo papel en el manejo y uso de la información, en función del desarrollo de los mercados rurales.

- 4.26 Otro riesgo importante del componente de asesoría empresarial, es la permanencia en la provisión de los servicios, una vez que concluya el financiamiento. En este sentido, el Programa prevé la creación de un Comité de Gestión Local, lo cual involucra al sector privado y permitirá una transferencia creciente de la orientación para las funciones de asesoría empresarial. De igual manera, los operadores contarán con una financiación decreciente del Estado para la realización de sus labores que cubrirá como máximo los siguientes porcentajes de los costos anuales de la asesoría: 100% el primer año; 80% el segundo año; 60% el tercer año y 40% el cuarto año. Adicionalmente, cada proponente deberá especificar en su propuesta, las fuentes de financiación de los recursos restantes. En el caso, de los servicios de asesoría especializada puntuales, los productores, desde el primer año deberán aportar el 20% del valor de primera solicitud y el 50% en el caso de solicitudes adicionales. Adicionalmente, la capacitación de las AA en materia de promoción de negocios, asegura que dentro del panorama institucional a nivel local exista una entidad que potencialmente se encargue de estas funciones. Por último, se prevé que con el estudio de evaluación de medio termino del Programa, se diseñe una estrategia de sostenibilidad de los CAE basada en las experiencias recogidas durante los primeros dos años de ejecución.
- 4.27 También existe el riesgo de que los productores involucrados en los nuevos negocios que se promuevan no cuenten con una capacidad técnica suficiente para responder a las exigencias de la demanda en mercados más dinámicos o no cuenten con el capital suficiente para introducir mejoras productivas en sus actividades. Para minimizar este riesgo, la estrategia de actuación diseñada contiene criterios de elegibilidad que permitan seleccionar pequeños y medianos productores que individualmente u organizados tengan posibilidad de acceder a estos factores. De igual manera, las operadoras seleccionadas deben estar en capacidad de prestar el servicio de asistencia técnica, el cual sería financiado por los propios productores. Este acceso al financiamiento será facilitado por las actividades de la operadora destinadas al diseño de Planes de Negocio y por el establecimiento de alianzas estratégicas con los compradores y/o los proveedores de tecnología y financiamiento.

**PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES  
(PE-0234)**

**Marco Lógico**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
<b>A. FIN</b>			
1. Contribuir a elevar los ingresos de los productores rurales beneficiados por el Programa.	1.1 Cerca de 300.000 productores rurales incrementan sus ingresos en un promedio del 7% con respecto a la situación actual (es la situación en la cual el productor no cuenta con información) <sup>1</sup> .	1.1 Eventual Estudio de impacto.	
<b>B. PROPÓSITO</b>			
1. Mejorar el acceso de los productores rurales a mercados dinámicos de bienes y servicios, tanto domésticos como externos, mediante el suministro de servicios tales como información y asesoría empresarial.	1.1 Situación esperada al finalizar la ejecución del Programa: a. El 67% de los productores rurales participan en el mercado (LB 57%) b. El 60% de los productores agropecuarios tiene acceso a información sobre precios para sus productos (LB 45%) c. El 25% de los productores agropecuarios toma decisiones de siembra con base en información sobre mercados (LB 15%). d. Cerca de 18.000 pequeños y/o medianos productores se benefician de nuevos negocios que habrán generado cerca de US\$120 millones en ventas adicionales.	1.1 3 medios de verificación: a. Encuesta Final (comparativa de la Línea de Base). b. Evaluación Final del Programa. c. Sistema de Estadísticas Agropecuarias.	1.1 3 supuestos importantes: a. Provisión adecuada de otros servicios complementarios. b. Política macroeconómica estable. c. Acuerdos de comercio internacional adecuados.
<b>C. COMPONENTS</b>			
1. <b>Información para el Desarrollo Rural:</b> Mejorar la generación, acceso y uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones de los productores y demás agentes del Sector	<b>Situación esperada al término de la ejecución del Componente:</b> 1.1 Sistema de Estadísticas Agropecuarias Mejorado a. 8 marcos estadísticos construidos (1er año).	1.1 i) Evaluación intermedia y final; y ii) Informes de seguimiento.	1.1 i) Buen funcionamiento de los mercados de factores, bienes y servicios es apoyado por existencia de marco

<sup>1</sup> Por razones de comportamiento de los usuarios se asume que el impacto sobre el ingreso a la entrada del corredor es del 21%, se reduce al 10% al Segundo año y se estabiliza en el 5,5% en los años siguientes, resultando en un incremento del 7%, con relación a la situación actual.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
Público Agropecuario (SPA), modernizando el Sistema de Información Agraria y creando una Red Nacional para el intercambio electrónico de datos entre los diferentes usuarios del Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Instalación sistemas que generen información continua sobre uso del suelo, siembras, cosechas, intenciones de siembra, pronósticos de producción, stock pecuario, ventas y VBP (2º año), sobre estructura agropecuaria, costos de producción, financiamiento y seguro agrario (3er año), sobre comercio de productos agropecuarios e índices de precios y márgenes de comercialización para 7 cadenas productivas (3er año) y sobre aspectos sociales de los hogares de los productores agropecuarios (2º año).</li> </ul>		regulatorio y políticas adecuadas; y ii) Infraestructura de telecomunicaciones y transporte funciona efectivamente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.2 Red de Información Integrada y Descentralizada.</li> </ul>	1.2 Véase ídem 1.1	1.2 Véase ídem 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se implementa Marco organizacional y operativo de la Red de información integrada y descentralizada de 9 organismos del SPA (1er año).</li> <li>b. Se capacita a 80 responsables de la gestión de los recursos informáticos de 9 instituciones (1er trimestre del 4º año) y se aseguran condiciones tecnológicas para intercambio electrónico de datos en 9 instituciones a nivel central (2º año)</li> <li>c. Se implementa acceso a Internet en 24 DRA (2º año) y 50 AA (4º año).</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3 Contenidos y Servicios de Información Puntual Desarrollados</li> </ul>	1.3 Véase ídem 1.1	1.3 Véase ídem 1.1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se implementan 24 portales regionales, 2 en idiomas autóctonos, 10 locales para comunidades seleccionadas y 1 Portal Agrario central (3er año).</li> <li>b. Se implementan 3 servicios de información puntual sobre Precios y Mercados, Inteligencia de Mercado y Orientación de Siembras (3er año).</li> <li>c. Se implementan 4 módulos de información puntual desarrollados en conjunto con INIA (Tecnológica), INRENA (RR NN), PROINVERSION (Oportunidades de Inversión) y SENAMHI (Agro meteorología), al cabo del cuarto año</li> </ul>		

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
	d. Se elabora diagnóstico participativo de los Sistemas Locales y flujos de Información y comunicación de 20 comunidades rurales (1er año) y se implementan y/o fortalecen 10 Sistemas de Información Local (4º año). 1.4 Agentes Capacitados en Uso y Aprovechamiento de Información a. Se implanta un sistema de capacitación (2º año). b. Se forma un equipo de 20 capacitadores y se capacitan 7.200 agentes en el uso y aprovechamiento de información agraria (4º año). c. Difusión nacional de los servicios de información disponibles (4º año)	1.4 Véase ídem 1.1	1.4 Véase ídem 1.1
<b>2. <u>Servicios de Asesoría Empresarial Rural</u></b>  Proveer servicios de asesoría empresarial a grupos de productores rurales organizados, para la generación y consolidación de nuevos negocios rurales en el ámbito de 6 corredores económicos de la Costa.	<b>Situación esperada al término de la ejecución del Componente:</b> 2.1 300 nuevos negocios rurales apoyados por el Programa (4º año)  2.2 Doce operadoras en 6 corredores creados prestando servicios en coordinación con las AA (4to año). 2.3 Se co-financia la contratación de servicios necesarios para poner en funcionamiento aproximadamente 150 negocios rurales (4º año).  2.4 150 técnicos de AA en 6 corredores capacitados en asesoría empresarial (4º año). 2.5 Se implementa un Portal de Negocios que identifica oportunidades en los 6 corredores económicos (2º año).	2.1 i) Evaluación intermedia y final; ii) Informes de seguimiento; iii) Informes de supervisión semestral; iv) Sistema de Monitoreo en línea (base de datos de los CAE).  2.2 Véase ídem 2.1  2.3 Véase ídem 2.1  2.4 Véase ídem 2.1  2.5 Véase ídem 2.1	2.1 Desarrollo y acceso a los mercados de factores, bienes y servicios es estimulado con legislación y políticas apropiadas, especialmente en relación a tierras, crédito y tecnología.  2.2 Véase ídem 2.1  2.3 Véase ídem 2.1  2.4 Véase ídem 2.1  2.5 Véase ídem 2.1
<b>3. <u>Apoyo Gestión del Sector Público Agrario:</u></b>  Aumentar las capacidades de formulación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos de las instituciones del SPA, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos rurales desde las DRA y	<b>Situación esperada al término de la ejecución del Componente:</b> 3.1 60% de productores atendidos por AA están satisfechos con los servicios (4º año).  3.2 3.1 Fortalecimiento institucional de las DRA y AA (4º año)	3.1 i) Evaluación intermedia y final; ii) Informes de seguimiento; y iii) Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación.  3.2 Véase ídem 3.1	3.1 Se mantiene política nacional de descentralización y de desconcentración del MINAG.  3.2 Véase ídem 3.1

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
las AA en el marco de la descentralización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 24 DRA con equipamiento informático</li> <li>b. 12 DRA con equipamiento e infraestructura de capacitación</li> <li>c. 24 DRA con equipamiento de comunicación radial</li> <li>d. 100 AA equipadas con módulo básico de computadoras y cableado, con vehículos, infraestructura física básica remodelada y mobiliario básico</li> </ul>		
	3.3 3.1 Capacitación de Personal de AA y DRA <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Implementación de sistema de capacitación en 24 DRA y 100 AA (4º año).</li> <li>b. Se forman 24 equipos de capacitación en las DRA y se les dota de 12 paquetes pedagógicos (2º año).</li> <li>c. 35 equipos de facilitación de procesos de instituciones del SPA (Sede Central, 24 DRA, 4 OPD y 6 PE) capacitados en uso y aplicación de sistemas integrados de PE, PO y PP, organización y métodos, y monitoreo y evaluación (2º año).</li> </ul>	3.3 Véase ídem 3.1	3.3 Véase ídem 3.1
	3.4 3.1 Sistema Integrado de Planeamiento Estratégico, Operativo y Presupuestal <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se diseña y valida una metodología para formulación de PE, PO y PP (1er año).</li> <li>b. Se implementa un Sistema de Planeamiento estratégico en sede central, 24 DRA, 4 OPD y 6 PE (25% al 2º año, 75% al 3er año y 100% al 4º año).</li> </ul>	3.4 Véase ídem 3.1	3.4 Véase ídem 3.1
	3.5 Sistema Integrado de Organización y Métodos <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metodología validada de organización y métodos para: el rediseño de la organización, procesos, actividades, tamaño óptimo, ámbito de acción y documentos de gestión de entidades de las SPA (2º año).</li> <li>b. Se implementa un sistema de SIOM: 100% de documentos de gestión elaborados, aprobados y utilizados por las instituciones del SPA al término del 4º año</li> </ul>	3.5 Véase ídem 3.1	3.5 Véase ídem 3.1

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
	<p>c. Procesos y actividades críticas de las instituciones del SPA optimizados y mejorados (25% al 2º año, 75% al 3er año y 100% al 4º año).</p> <p>3.6 <b>Sistema Integrado de Monitoreo y Evaluación:</b> Se implementa un sistema integrado de monitoreo de la gestión institucional e impacto de los programas, proyectos y políticas en sede central, 24 DRA, 4 OPD y 6 PE (25% al 2º año, 75% al 3er año y 100% al 4º año).</p>	3.6 Véase ídem 3.1	3.6 Véase ídem 3.1
<b>D. ACTIVIDADES</b>			
1. Información el Desarrollo Rural	US\$10,32 millones		
2. Servicios de Asesoría Empresarial Rural	US\$5,26 millones		
3. Apoyo Gestión del Sector Público Agrario	US\$4,88 millones		



**PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES  
(PE-0234)**

**Muestra de posibles negocios rurales identificados**

<b>Tipo de Negocio</b>	<b>Corredor Económico</b>	<b>Mercado Final</b>	<b>Número de Productores</b>	<b>Volumen Anual Ventas (US\$)</b>
1. Caracoles de tierra	Huacho	Exportación	50	\$266.143
2. Almidón de camote	Chiclayo	Nacional	PyME	\$289.286
3. Fréjol de palo	Chiclayo	Exportación	PyME	\$312.500
4. Planta de pisco	Tacna	Exportación	PyME	\$113.571
5. Leche pasteurizada	Chiclayo	Nacional	PyME	\$1.301.143
6. Ganadería lechera	Huacho	Nacional	83	\$2.365.200
7. Carbón vegetal de algarrobo	Huacho	Nacional	PyME	\$8.571
8. Tara (forestal)	Chiclayo	Exportación	PyME	\$201.986
9. Páprika	Tacna	Exportación	25	\$448.500
10. Sandía	Tacna	Exportación	25	\$400.000
11. Mango	Chiclayo	Exportación	30	\$357.143
12. Limón	Piura	Nacional	45	\$328.571
13. Melón	Piura	Nacional	15	\$47.143
14. Papaya	Piura	Nacional	25	\$110.286
15. Banano orgánico	Piura	Exportación	100	\$900.000
16. Palto	Trujillo	Exportación	18	\$38.571
17. Pimiento piquillo	Trujillo	Exportación	10	\$247.143
18. Melocotón	Trujillo	Nacional	35	\$67.429
19. Cebolla amarilla	Tacna	Exportación	70	\$58.143
20. Maíz amarillo	Huacho	Nacional	67	\$1.331.100
21. Alcachofas	Arequipa	Exportación	20	\$128.571
22. Orégano	Tacna	Exportación	71	\$120.900
23. Aceitunas	Tacna	Exportación	35	\$342.857
24. Café orgánico (comunidades indígenas)	San Martín	Exportación	250	\$414.286
25. Sombreros de paja (palma malcora)	Chiclayo	Exportación	200	\$222.857

**PROGRAMA DE SERVICIOS DE APOYO PARA ACCEDER A LOS MERCADOS RURALES  
(PE-0234)**

**Plan de Adquisiciones**

ADQUISICIONES PRINCIPALES	BID (%)	METODO	PRECALIFICACION SI/NO	MONTO ESTIMADO (US\$ miles)	FECHA ESTIMADA (Trimestre/Año)
<b>A. Bienes</b>					
1. Adquisición de vehículos para las AA (3)	100	LPI	No	720	II/2005
2. Adquisición de equipos para las AA (3)	100	LPI	No	550	II/2005
3. Adquisición de equipos para las DRA (3)	100	LPI	No	680	II/2005
<b>B. Servicios de Consultoría</b>					
1. Diseño y construcción de marcos estadísticos (1)	60	LPI	No	550	IV/2004
2. Subsistema estadístico de producción y ventas (1)	75	LPI	No	2.300	I/2005
3. Subsistema complementario de producción y ventas (1)	50	LPI	No	1.250	III/2005
4. Subsistema de cadenas agroindustriales (1)	40	LPI	No	500	II/2005
5. Subsistema estadístico de hogares rurales (1)	50	LPI	No	340	I/2008
6. Marco organizacional y operativo red de información (1)	0	LN	No	170	I/2005
7. Asesoría en infraestructura datos y telecomunicaciones (1)	70	LPI	No	1.350	IV/2004
8. Portales agrarios regionales y locales (1)	0	LPI	No	480	IV/2005
9. Desarrollo de módulos de información puntual (1)	60	LPI	No	1.700	III/2005
10. Sistemas de información local (1)	70	LPI	No	950	II/2005
11. Capacitación en uso de sistemas de información (1)	40	LPI	No	600	III/2005
12. Operación CAE en el corredor Piura (2)	40	LPI	Si	580	II/2005
13. Operación CAE en el corredor Chiclayo (2)	40	LPI	Si	580	II/2005
14. Operación CAE en el corredor Trujillo (2)	40	LPI	Si	580	II/2005
15. Operación CAE en el corredor Ica (2)	40	LPI	Si	580	II/2005
16. Operación CAE en el corredor Arequipa (2)	40	LPI	Si	580	II/2005

ADQUISICIONES PRINCIPALES	BID (%)	METODO	PRECALIFICACION SI/NO	MONTO ESTIMADO (US\$ miles)	FECHA ESTIMADA (Trimestre/Año)
17. Operación CAE en el corredor Tacna-Moquegua (2)	40	LPI	Si	580	II/2005
18. Capacitación en temas de asesoría empresarial (2)	0	LN	No	260	IV/2005
19. Supervisión y evaluación de los operadores de los CAE (2)	100	LN	No	100	II/2005
20. Diseño e implementación sistema capacitación AA (3)	60	LPI	No	240	III/2005
21. Capacitación equipos de facilitación de procesos SPA (3)	50	LPI	No	400	III/2005
22. Sistema integrado planeamiento estratégico (3)	60	LPI	No	600	I/2005
23. Sistema integrado de organización y métodos (3)	25	LN	No	250	I/2005
24. Sistema integrado de monitoreo y evaluación del SPA (3)	100	LPI	No	300	II/2005
25. Sistema de control, seguimiento y evaluación (SSE) (0)	100	LN	No	90	III/2004
26. Evaluación intermedia del Programa (0)	100	LN	No	80	I/2007
27. Evaluación final del Programa (0)	100	LN	No	80	II/2009
28. Auditoría externa (0)	100	LN	No	100	II/2005
29. Monitoreo ambiental del Programa (0)	100	LN	No	200	II/2005
30. Selección de personal de la UCE (firma especializada) (0)	100	LN	No	20	II/2004
<b>C. Obras Civiles</b>					
1. Adecuaciones de oficinas para las 24 DRA (3)	50	LN	No	150	II/2005
2. Adecuaciones de oficinas para 30 AA (paquete 1) (3)	50	LN	No	300	II/2005
3. Adecuaciones de oficinas para 35 AA (paquete 2) (3)	50	LN	No	350	II/2006
4. Adecuaciones de oficinas para 35 AA (paquete 3) (3)	50	LN	No	350	II/2007

LPI: Licitación Pública Internacional (siguiendo normas y procedimientos del Banco)

LN: Licitación Nacional (bajo normas y procedimientos de la legislación peruana, pero siguiendo reglas del Banco para contratación de consultores)

(1) Adquisición para el Componente 1 del Programa (Información para el Desarrollo Rural)

(2) Adquisición para el Componente 2 del Programa (Servicios de Asesoría Empresarial)

(3) Adquisición para el Componente 3 del Programa (Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agrario)

(0) Adquisición no asignada a componentes específicos del Programa