

PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS

(TC-99-03-04-1)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO)						
Beneficiarios:	Pequeñas y medianas empresas (PyMEs) agropecuarias y agroindustriales en El Salvador						
Financiamiento:	<p>Modalidad (Facilidad III-A Pequeñas y Medianas Empresas):</p> <table> <tr> <td>FOMIN:</td><td>US\$ 850.000 (70%)</td></tr> <tr> <td>Aporte local:</td><td>US\$ 363.518 (30%)</td></tr> <tr> <td>Total:</td><td>US\$1.213.518 (100%)</td></tr> </table>	FOMIN:	US\$ 850.000 (70%)	Aporte local:	US\$ 363.518 (30%)	Total:	US\$1.213.518 (100%)
FOMIN:	US\$ 850.000 (70%)						
Aporte local:	US\$ 363.518 (30%)						
Total:	US\$1.213.518 (100%)						
Objetivos:	El objetivo general del programa es aumentar la competitividad y acceso a mercados de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) agropecuarias y agroindustriales en El Salvador. El objetivo específico es el establecimiento de un mecanismo de provisión sostenible de servicios de información y de capacitación y asistencia técnica especializada en producción, comercialización, y gerencia para las PyMEs agrícolas y agroindustriales.						
Descripción:	Los componentes que serán financiados bajo el Programa incluyen un servicio integral de información y asesoramiento comercial; un sistema de servicios de capacitación y asistencia técnica en áreas relacionadas con la operación de los agronegocios; la introducción de un sistema de aportaciones proporcionales a la actividad económica "checkoff" para la generación de recursos que fortalecerán institucionalmente al organismo ejecutor; una campaña promocional; y la coordinación del Programa.						
Calendario de ejecución:	El programa se ejecutará en un periodo de 42 meses y los desembolsos se harán en 48 meses.						
Revisión ambiental y social:	El Programa fue considerado y aprobado por el CESI el 29 de setiembre de 2000. El programa tendrá un impacto positivo en el medio ambiente mediante la gestión sostenible de los recursos naturales y el apoyo a la gestión agroempresarial, que en muchos						

casos introducirá prácticas de producción, manejo, comercialización y transporte más benignos para el medio ambiente que las prácticas tradicionales. Durante la revisión no se encontró ningún impacto social ni ambiental negativo.

**Cláusulas
contractuales
especiales:**

Antes de que se realice el primer desembolso, CAMAGRO debe mostrar evidencia de: (i) conformación del Comité del Programa; (ii) selección de los funcionarios de la Unidad Ejecutora; y (iii) el Reglamento Operativo del programa aprobado por el Banco y por el Comité del Programa.)

**Excepciones a
políticas del Banco:**

No se solicita ninguna excepción a las políticas del Banco.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a la República de El Salvador elegible para todas las modalidades de financiamiento del FOMIN el 3 de diciembre de 1993. El 21 de Mayo de 1999 el Comité de Programación del FOMIN confirmó la elegibilidad del proyecto propuesto para su financiamiento bajo su Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa. El Memorando de Elegibilidad realza la importancia de promover la diversificación y competitividad de pequeñas y medianas empresas agrícolas, así como la provisión sostenible de los servicios básicos a estas empresas, esenciales para el desarrollo de un sector agrícola dinámico en El Salvador.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 El sector agropecuario y agroindustrial en El Salvador contribuye con casi un 25% del producto nacional bruto y casi el 50% de las exportaciones del país. Produce más de un cuarto del empleo en el país y la gran mayoría del empleo en las zonas rurales. En los últimos años la agricultura salvadoreña ha sufrido pérdidas en competitividad con respecto a otros sectores de la economía. La liberalización económica de los últimos años ha puesto a los productores agropecuarios frente a un mundo de negocios globalizado que exige especialización y calidad para poder participar. Los pequeños y medianos productores y cooperativas del sector se han visto seriamente afectados al no contar con las herramientas necesarias para ser competitivos en este escenario económico.
- 2.2 Para incrementar la productividad, mejorar competitividad y superar las restricciones que padece este sector tan importante, es indispensable que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) agropecuarias cuenten con servicios especializados que les faciliten las herramientas necesarias para su incorporación a los mercados. Las mejoras en competitividad en la agricultura se hacen viables mediante ganancias en productividad, la adopción de nuevos productos y métodos de producción que ofrezcan mayores oportunidades de valor agregado, mayor eficiencia, acceso más eficaz a los mercados y mejoramiento de su capacidad gerencial. Obtener estas metas requiere de mejor capacidad de los productores salvadoreños para tomar las decisiones correctas en términos de adopción de tecnología, diversificación de cultivos, uso de recursos naturales y la asignación eficiente de los recursos agrícolas. El mejoramiento en esta capacidad gerencial exige calidad de la información disponible, la capacidad del productor para utilizarla en forma benéfica al negocio y acceso a capacitación y tecnología especializada.
- 2.3 En apoyo al interés del Gobierno de El Salvador de fortalecer la economía agrícola, el Banco está preparando el proyecto de Reconversión Agroempresarial (ES-0119), con el cual se proveerán bienes y servicios de carácter público, considerados básicos para incrementar la productividad y la competitividad del sector. El proyecto comprende los siguientes componentes: la creación de un sistema de

información de apoyo al sector agrícola con información básica de interés general, lo que lo hace un bien público; la realización de alianzas tecnológicas para generación y transferencia de tecnología; fortalecimiento del sistema de sanidad animal e inocuidad alimentaria; y fortalecimiento de la administración de sistemas de irrigación y diversificación de cultivos. Se estima que este proyecto será aprobado en abril 2001.

- 2.4 Con la provisión de estos bienes y servicios se busca la transformación de la estructura productiva hacia cultivos y productos de mayor valor y con mejores oportunidades en los mercados. El presente programa constituye un puente entre la provisión de bienes públicos que serán ofrecidos bajo el proyecto ES-0119 y la disponibilidad de algunos bienes y servicios agroempresariales de carácter comercial privado, los cuales los productores adquirirían bajo este programa. El presente programa aspira a desarrollar los mecanismos que faciliten la producción y distribución, en forma directa y oportuna, de información de buena calidad y de capacitación y asistencia técnica especializada para las PyMEs agrícolas.
- 2.5 Con estos mismos objetivos se crea, en 1997, la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador, CAMAGRO. Los miembros de esta organización incluyen representantes de todos los rubros agropecuarios que se producen en el país, agroindustrias, empresas de servicio, asociaciones y gremiales y empresas proveedores de insumos agropecuarios. Por sus vínculos directos con los productores agrícolas, es la institución clave para promover el surgimiento de un sector diversificado y competitivo y para actuar de nexo entre el sector público y el sector privado. El Banco ha trabajado satisfactoriamente con esta entidad gremial en el desarrollo de la Estrategia Empresarial para el Desarrollo Agropecuario 1999-2004. CAMAGRO además, cuenta con experiencia tabajando con otras instituciones de cooperación inrenacional como ser la USAID y Cooperación Europea.
- 2.6 La *Estrategia Empresarial para el Desarrollo Agropecuario 1999-2004* arriba mencionada describe la situación actual de los principales rubros del sector en El Salvador, se detallan las posibles estrategias para su desarrollo y se identifican los requerimientos específicos para aumentar su competitividad ante los mercados globales. Bajo este Programa se brindará apoyo a las PyMES agrícolas y agroindustriales para la obtención del objetivo de esta estrategia. Los servicios específicos que se ofrecerán bajo el Programa se basan en un estudio de mercado realizado, con apoyo del Banco, mediante el cual se obtuvo información sobre la demanda efectiva por servicios agroempresariales, calidad requerida, y disponibilidad a pagar por ellos. Esta acción complementa las iniciativas de apoyo a las PyMES financiadas por FOMIN en el país: (a) ATN/ME-4708 Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo y Competitividad de las PyMEs, el cual fomenta servicios empresariales multisectoriales; y (b) ATN/MT-5063 Proyecto de Apoyo a la Bolsa de Productos Básicos.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del Programa es mejorar la competitividad y acceso a mercados de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias y agroindustriales en El Salvador. El objetivo específico es el establecimiento de un mecanismo de provisión sostenible de servicios de información y de capacitación y asistencia técnica especializada en producción, comercialización, y gerencia para las PyMEs agrícolas y agroindustriales.

B. Descripción

- 3.2 Los componentes que serán financiados bajo el Programa incluyen un servicio integral de información y asesoramiento comercial; un sistema de servicios de capacitación y asistencia técnica en áreas relacionadas con la operación de los agronegocios; el establecimiento de un sistema de aportaciones proporcionales a la actividad económica (checkoff) para la generación de recursos que fortalecerán institucionalmente al organismo ejecutor; una campaña promocional de los servicios ofrecidos por el Programa; y la coordinación del Programa.
- 3.3 **Elegibilidad.** Para acceder a los servicios del Programa, las empresas deberán cumplir con los siguientes requisitos: (i) tener hasta 100 empleados y un capital máximo de 40 millones de colones (US\$4.600.000)¹; (ii) utilizar procesos productivos sostenibles que no tengan un impacto negativo en el medio ambiente; (iii) estar dedicada a actividades agrícolas, agroindustriales o forestales; (iv) ser agroempresa individual o asociación de productores o agroindustriales legalmente constituidas; y tener disposición a pagar por los servicios brindados por el Programa. Se incluirá un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios recibidos del Programa, el cual será parte del Reglamento Operativo del Programa.
- 3.4 **Componente 1: Servicio integral de información (US\$139.860).** Consiste en la generación, transferencia y capacitación en el uso de información de interés para los agronegocios, como: datos sobre precios actuales y futuros y volúmenes negociados de productos agrícolas y forestales, oportunidades de mercados, vínculos comerciales, acceso a bases de datos de otras entidades, normas, requisitos y procedimientos para mercados internos y externos, sobre productos nuevos, y requisitos y estándares de medidas, peso, y calidad de los mercados externos y domésticos de agroproductos de mayor valor. La información se remitirá a cada empresa cargando una tarifa basada en el valor que CAMAGRO agrega a la información existente, por concepto del análisis, procesamiento, y asistencia en su uso.

¹ Clasificación de la Comisión de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de El Salvador.

- 3.5 La ejecución de este servicio involucra el diseño e implantación de un sistema de información comercial, técnica y de mercados; un mecanismo de entrega y cobro de información y de servicios de asesoría en su análisis, interpretación y uso; el desarrollo y mantenimiento de una página web de CAMAGRO; un sistema de selección y certificación de proveedores de servicios a las PyMEs; y el mantenimiento y operación del sistema. Se establecerán vínculos electrónicos con centros de información de fácil acceso al productor. Para la realización de este servicio, el Programa contratará, con fondos de la contribución, consultorías para la recopilación de información de bases de datos existentes para diversos sectores para satisfacer necesidades específicas de los solicitantes; y para diseño y puesta en marcha del sistema. Asimismo se contratará a una consultoría para el diseño y puesta en operación de un mecanismo de asesoramiento técnico a las PyMEs solicitantes.
- 3.6 Se estima, tomando como base la experiencia actual de CAMAGRO y sus proyecciones, que al final del programa habrán usado estos servicios de asesoramiento técnico aproximadamente 200 PyMEs. Como resultado de estas actividades se espera que las PyMEs tengan mayor acceso a información, asesoramiento y capacitación en temas de agronegocios, permitiéndoles una mejor toma de decisiones con respecto a sus estrategias de negocio y participación en los mercados locales e internacionales.
- 3.7 **Componente 2: Sistema de servicios de apoyo empresarial (US\$593.700).** Bajo este componente se contratarán consultorías para brindar servicios de capacitación y asistencia técnica especializada en áreas específicas directamente relacionadas con la operación de los agronegocios. Con base en la información obtenida de los beneficiarios potenciales durante la preparación de este Programa y del Proyecto ES-0119, se identificó el tema de mercadeo y comercialización de sus productos como el área en que los productores requieren mayor apoyo. Otras áreas que podrán ser cubiertas incluyen: tecnología de producción, procesamiento, y empaque de productos, y en aspectos gerenciales, de gestión administrativa, financiera y contable. Las tecnologías ofrecidas bajo el Programa deberán incorporar, siempre que sea aplicable, los conceptos de planificación de fincas, conservación de agua y suelos, reforestación, agroforestería, e industria forestal.
- 3.8 Los servicios de apoyo serán ofrecidos por terceros. El rol de CAMAGRO es el de intermediario entre el oferente y el beneficiario. Los servicios serán cobrados al beneficiario usando tarifas pre-establecidas. El cálculo de la tarifa que pagarán las PyMEs se basará en el número de horas invertido por el personal de la Unidad Ejecutora, el tiempo on-line, y un porcentaje del costo de los servicios de consultoría y capacitación contratados a terceros, inicialmente estimado en un 40%. Este componente estará dirigido por un experto en comercialización y mercadeo de productos agrícolas y agroindustriales. Se espera que más de 800 empresarios y técnicos de más de 200 PyMEs se beneficiarán de este componente. Al final del Programa CAMAGRO podrá continuar con este mecanismo de financiamiento de

servicios, con los recursos generados con el sistema de aportaciones proporcionales a la actividad económica (checkoff) que se espera implantar bajo el Componente 3.

- 3.9 **Componente 3: Fortalecimiento institucional de CAMAGRO (US\$309.958).** Bajo este componente se apoya la introducción de un mecanismo de generación de recursos para el ejecutor, el cual permitirá la sostenibilidad de los servicios iniciados bajo el Programa. Se apoya también una campaña promocional de los servicios ofrecidos y los costos de coordinación del Programa. Se incluyen las siguientes actividades:
- 3.10 **Establecimiento de un sistema de aportaciones proporcionales a la actividad económica (checkoff).** Este sistema de financiamiento de asociaciones gremiales permite a los miembros aportar un porcentaje de sus ventas a la organización, con el objetivo de cubrir los costos de operación y tener acceso a servicios relacionados con sus actividades productivas. El sistema para los agremiados de CAMAGRO será diseñado durante los primeros 24 meses del Programa, por un consultor internacional y un consultor nacional, con quienes se determinará el mecanismo más idóneo para montar el sistema en forma equitativa para los sectores afiliados. La tarea incluye la determinación de la base del cálculo y la tasa por rubro, forma de cobro y la programación de las diferentes etapas para su gradual establecimiento en forma general. En principio los siguientes cuatro sectores entrarán a este sistema: lácteos, azúcar, arroz y avícola. Dicho sistema deberá estar implementado a partir de los 24 meses después de iniciado el Programa.
- 3.11 **Campaña de promoción.** Se busca diseminar información sobre los nuevos servicios ofrecidos por el Programa y capturar la atención de las PyMEs en zonas del interior del país. Para ello, el Programa se apoyará en las asociaciones miembros de CAMAGRO, que cuentan con el conocimiento y experiencia en cada zona. Con fondos del programa, se financiarán acciones tales como la producción de folletos, anuncios en los medios y eventos promocionales locales, como conferencias y talleres.
- 3.12 **Coordinación del Programa y equipamiento.** Se financiarán los honorarios de una Unidad Ejecutora con dedicación exclusiva al Programa. El equipo estará compuesto por un Director del Programa, un administrador financiero y una secretaria; un técnico en informática para el Componente I y un coordinador de servicios/especialista en mercadeo para el Componente II. Adicionalmente se incluye la adquisición de equipo, como computadoras, impresoras, proyectores, etc. y de programas de software.

IV. EJECUCIÓN

- 4.1 El organismo ejecutor del Programa será la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO). Esta es organización gremial representativa del

sector agropecuario y agroindustrial, privada, apolítica y sin fines de lucro. Comenzó sus operaciones en 1997 con el objetivo de contribuir al incremento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través de actividades de capacitación y asistencia técnica, y para que actuara como la voz representativa del sector en asuntos de interés común. CAMAGRO es dirigida y administrada por un Comité Ejecutivo integrado por siete miembros.

- 4.2 Para la ejecución del programa el Comité Ejecutivo de CAMAGRO ha designado un Grupo de Trabajo integrado por su Director Ejecutivo y dos miembros de dicho Comité, quienes formarán el Comité del Programa, el cual tendrá a su cargo la toma de decisiones vinculadas al Programa. Los miembros del Comité Ejecutivo prestarán servicios al Comité del Programa en forma honoraria. El Comité del Programa tendrá como responsabilidades: (i) seleccionar y contratar al Director del Programa; (ii) aprobar el Reglamento Operativo del Programa y sus modificaciones, una vez obtenida la no objeción del Banco; (iii) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa; (iv) aprobar los planes anuales de ejecución del Programa y controlar su cumplimiento; y (v) aprobar los presupuestos anuales del Programa y controlar su cumplimiento.
- 4.3 La ejecución del programa estará a cargo de una Unidad Ejecutora (UE) conformada por el Director del Programa, dos coordinadores de área, un administrador financiero y una secretaria. Específicamente, la UE será responsable por realizar las actividades requeridas para cumplir con los objetivos del Programa. Los indicadores de desempeño y objetivos del Programa están establecidos en el Marco Lógico (Anexo I). El Director del Programa deberá, principalmente: (i) asegurar el cumplimiento al Reglamento Operativo del Programa; (ii) asegurar el uso racional de los recursos y de acuerdo a los objetivos del Programa; (iii) seleccionar y contratar al personal de la UE; y (iv) buscar que exista demanda por los servicios del Programa para cumplir con los objetivos. El Director actuará como secretario del Comité del Programa y será el enlace entre éste y la UE. Los términos de referencia de los miembros de la UE son parte de los anexos técnicos del programa. La designación del Director del Programa es una condición previa al primer desembolso.
- 4.4 **Beneficiarios.** Los beneficiarios potenciales del programa son agroempresas pequeñas y medianas y agroempresarios que cumplan con los criterios de elegibilidad, afiliados y no afiliados a CAMAGRO. Se espera que las actividades previstas de promoción y difusión del programa permitirán atraer y beneficiar especialmente a empresas de mujeres y a empresas ubicadas en el interior del país.
- 4.5 **Impacto Ambiental del Programa.** El programa incorpora elementos que buscan asegurar que las actividades de la operación promuevan proyectos social y ambientalmente sostenibles. Estos elementos incluyen: (i) empresas que no cumplan con las normas ambientales vigentes en el país no serían elegibles para participar; (ii) ofrecer servicios de capacitación e información en temas

directamente relacionados con tecnologías limpias, normativa ambiental y el uso sostenible de los recursos naturales; y (iii) incluir en las distintas instancias de evaluación del Programa ciertos parámetros de cumplimiento con normas ambientales, incluyendo los conceptos de planificación de fincas, conservación de agua y suelos, reforestación, agroforestería, e industria forestal que deben incorporar las tecnologías ofrecidas.

- 4.6 **Estado de preparación del programa.** El programa se encuentra en un estado avanzado de preparación, habiéndose elaborado conjuntamente con los técnicos de CAMAGRO el borrador del Reglamento Operativo del programa que contendrá, entre otros, las reglas básicas para su administración, los montos máximos totales por beneficiarios, los criterios de selección y elegibilidad de las empresas y un plan de operaciones para el primero año de ejecución del programa que abarque: (i) un Plan de Trabajo con la descripción de actividades y términos de referencia para cada componente del programa, (ii) un plan de los aportes de contraparte y un calendario para los desembolsos, y (iii) una política de precios a ser cobrados por los servicios de CAMAGRO bajo el programa. Su puesta en vigencia es una condición previa al primer desembolso. Asimismo se han preparado los términos de referencia de los miembros de la UE. CAMAGRO ha colaborado estrechamente con la formulación del programa, lo que facilitará la firma del Convenio con el Banco.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del programa es de US\$1.213.518, de los cuales US\$850.000 serán aportados por FOMIN. CAMAGRO aportará US\$363.518, equivalente al 30% del programa. La mitad de esta contribución se hará en efectivo. El cuadro que sigue muestra la proyección de gastos en los 42 meses del programa, por tipo de actividad, con los aportes de FOMIN y de CAMAGRO.

EL SALVADOR PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS				
ACTIVIDADES	APORTE LOCAL	FOMIN	TOTAL	%
1. Servicio integral de información	59.000	80.860	139.860	11,5
2. Sistema de apoyo empresarial para agronegocios	148.409	445.291	593.700	48,9
3. Fortalecimiento institucional de CAMAGRO	47.000	77.500	124.500	10,2
3. Gestión del Programa	34.109	151.349	185.458	15,3
4. Evaluación y Auditoría	20.000	50.000	70.000	5,8
5. Imprevistos	55.000	45.000	100.000	8,3
TOTAL	363.518	850.000	1.213.518	100,0
%	30	70	100	

5.2 Con los recursos de FOMIN se financiarán consultorías especializadas y gastos directos para cada uno de los servicios que serán ofrecidos, equipamiento, parte de los costos de coordinación, y evaluación y seguimiento del Programa. Los recursos de contrapartida financiarán los técnicos encargados de cada componente, gastos generales del Programa, parte de los costos de coordinación, y la auditoría del Programa.

5.3 **Período de Ejecución y Desembolsos.** El Programa será ejecutado en un período de 42 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un periodo de 48 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del Programa se constituirá un fondo rotatorio equivalente al 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades prevista.

5.4 **Contabilidad y Auditoría.** CAMAGRO asumirá las siguientes responsabilidades:

- Establecer y mantener un control contable, financiero e interno adecuado, así como sistemas de archivo que permitirán determinar detalladamente las fuentes y la utilización de los fondos del Programa. Los registros del Programa contendrán: (i) la determinación de las sumas recibidas de distintas fuentes; (ii) información sobre los gastos del Programa, distinguiendo entre las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes; y (iii) los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados.

- b. Apertura de cuentas separadas y específicas de banco para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales por contrapartida. Esto será una condición previa al primer desembolso.
 - c. Procesamiento de los pedidos de desembolso del Banco.
 - d. Preparar y presentar al Banco la auditoría de los estados financieros anuales del Programa y los informes semestrales del fondo rotatorio.
- 5.5 **Sostenibilidad.** El establecimiento de un sistema de recuperación de costos por cobro de los servicios ofrecidos por el Programa y la introducción del sistema checkoff, son la base de su sostenibilidad. Con base en la disponibilidad a pagar identificada en el estudio de mercado realizado en preparación a este Programa, los beneficiarios están dispuestos a contratar los servicios de información, capacitación y asistencia técnica con un costo para ellos. Los recursos recaudados sólo serán utilizados para la provisión de los mismos servicios. De acuerdo a las proyecciones financieras basadas en el estudio de mercado la introducción del sistema de checkoff permitirá la continuación del cofinanciamiento de los servicios por parte de CAMAGRO una vez ejecutado el Programa, incluyendo la posibilidad de asumir los costos del personal que habrá adquirido la experiencia para que continúe apoyando la oferta de los servicios.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIONES

- 6.1 **Seguimiento.** El Anexo I proporciona los elementos para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa, a través del Marco Lógico. CAMAGRO presentará al Banco informes semestrales de progreso relativos a la ejecución del Programa. Los informes deberán explicar el estado de ejecución del Programa en su conjunto y, entre otros aspectos, la calidad y el cumplimiento de objetivos del Programa y de sus indicadores; el desempeño financiero del Programa; y el estado de las adquisiciones de bienes y contratación de consultores.
- 6.2 La Unidad Ejecutora enviará a la Representación del Banco los reportes de progreso del Programa dentro de los 30 días siguientes a la terminación de cada semestre y un reporte final dentro de los 30 días siguientes al último desembolso. Estos reportes seguirán un formato previamente acordado con la representación y deberá incluir actividades del Programa, finanzas y resultados. La Representación usará estos reportes para hacer el seguimiento del progreso del Programa y para preparar un Informe de Terminación de la Operación dentro de los 3 meses siguientes al último desembolso.
- 6.3 **Evaluación.** El Programa contempla la realización de dos evaluaciones que estarán a cargo de un consultor internacional, especializado en temas de desarrollo del sector agrícola y agroempresarial, seleccionado y contratado por el Banco. Primero,

Se realizará una evaluación de medio término, a los 18 meses de ejecución, o cuando se haya desembolsado aproximadamente el 50% de los aportes del FOMIN. Esto implicará llevar a cabo un análisis de todas las actividades realizadas hasta la fecha y el grado de avance hacia el logro de los objetivos del programa. El informe incluirá, al menos, los siguientes aspectos: (i) la capacidad institucional de CAMAGRO; (ii) la puesta en marcha de los servicios previstos en el programa; (iii) la necesidad de nuevos servicios; (iv) el tamaño y tipo de empresas beneficiarias; (v) la calidad de los servicios ofrecidos a través de las actividades de capacitación, asistencia técnica e información y asesoramiento; y (vi) el grado de recuperación de costos alcanzado hasta la fecha de la evaluación. Los indicadores de progreso que serán utilizados en esta evaluación aparecen en el marco lógico del programa.

- 6.4 Se realizará una segunda evaluación al final de la ejecución del programa, en la cual se analizará (i) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del programa; (ii) la cantidad, tamaño y tipo de empresas beneficiarias; (iii) la calidad de los servicios ofrecidos; (iv) satisfacción de los usuarios a través de la realización de una encuesta a las empresas participantes; y (v) la sostenibilidad del programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 7.1 **Beneficios.** Por medio de las actividades del programa, las PyMEs agrícolas beneficiarias se fortalecerán y trabajarán con mayor eficacia. Entre los resultados esperados está la identificación de nuevos mercados nacionales e internacionales y la modernización de las empresas participantes, para cumplir con los requisitos que exigen los mercados. Dado que el tamaño del programa permitirá dar cubrimiento a un grupo relativamente reducido de agronegocios, se espera de esta acción un efecto de demostración entre productores y de introducción de incentivos al resto del sector. Se espera así mismo que otras entidades se organicen para prestar servicios similares a los de CAMAGRO para cubrir las demandas por servicios de carácter privado que se generarán como producto del Proyecto de Reversión Agroempresarial (ES-0119).
- 7.2 Al terminar el programa, CAMAGRO estará bien consolidada y habrá identificado más específicamente su rol en la transformación productiva agropecuaria en El Salvador. Se establecerá la capacidad nacional para asesorar en forma directa y puntual a los productores y agroindustriales, ofreciendo un servicio de buena calidad. Además se habrá adquirido la experiencia para realizar eventos de capacitación de calidad internacional. Se estimulará la creación de un mercado de consultoría y asistencia técnica especializada, con CAMAGRO como entidad coordinadora de actividades de apoyo a servicios que promueven la diversificación productiva y la competitividad del sector agroempresarial.

- 7.3 Al fin de la ejecución del programa se espera alcanzar la sostenibilidad financiera de CAMAGRO, a partir del fortalecimiento de las agroempresas asociadas, que les permitirá hacer aportaciones significativas bajo el Sistema de Aportes Proporcionales al Nivel de Actividad Económica (checkoff) y por las recuperaciones por servicios especializados. CAMAGRO tendrá una nueva fuente de recursos suficiente para continuar y expandir la prestación de servicios de calidad que promuevan la competitividad, los incrementos de productividad y el fortalecimiento de las diferentes cadenas agroproductivas.
- 7.4 Este programa beneficiará a las mujeres en las áreas rurales. Las mujeres encabezan muchos de los hogares agrícolas, y han estado involucradas mas intensamente en las tareas de procesamiento, mercadeo y comercialización de los productos agrícolas, áreas a las que el programa le dará énfasis.
- 7.5 **Riesgos.** El éxito de este programa depende de la demanda efectiva por los servicios ofrecidos, la disponibilidad a pagar por los servicios en forma continuada, y la aplicación de los conocimientos adquiridos por los beneficiarios en sus prácticas productivas. El estudio realizado sobre disponibilidad a pagar indica que hay una demanda efectiva. Por otra parte las campañas de promoción, el mantenimiento de la calidad de los servicios ofrecidos, y las actividades de seguimiento y monitoreo del uso de los servicios, incrementarán las probabilidades de éxito del programa.
- 7.6 Otra dimensión del éxito de este Programa depende de la habilidad de CAMAGRO de absorber la experiencia que puede adquirir y construir con ella una capacidad técnica propia. El equipo humano que participará en la ejecución de este programa estará adiestrado y podría permanecer en la institución, para lo cual CAMAGRO tendría que ofrecerle incentivos competitivos. La implantación del sistema checkoff representa una fuente de ingresos clave para garantizar esta capacidad.

VIII. EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO

- 8.1 No se prevé ninguna excepción a la política del Banco.

IX. CONDICIONES ESPECIALES

- 9.1 Antes de que se realice el primer desembolso, CAMAGRO debe mostrar evidencia de: (i) conformación del Comité del Programa; (ii) selección de los funcionarios de la Unidad Ejecutora; y (iii) el Reglamento Operativo del programa aprobado por el Banco y por el Comité del Programa.

EL SALVADOR
PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS
(TC-99-03-04-1)

MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Objetivo 1: Incrementar la competitividad y acceso a mercados de PyMEs agropecuarias y agroindustriales.</p> <p>Objetivo 2: Establecer un mecanismo de provisión sostenible de servicios de información y de capacitación y asistencia técnica especializada en gerencia, producción, y comercialización para las PyMEs agrícolas y agroindustriales, establecido y operando.</p>	<p>Estructura administrativa y técnica establecida y operando en pleno al fin del año 1.</p> <p>Sistema de Aportaciones Proporcionales a la Actividad Económica (<i>Checkoff</i>) y de cobro por servicios establecido y operando al final del proyecto.</p> <p>Provisión de servicios especializados con recuperación de costos.</p>	<p>Informes semestrales</p> <p>Evaluación intermedia</p> <p>Evaluación final</p> <p>Encuesta de impacto a los beneficiarios.</p>	<p>PyMEs beneficiarias adquieren nuevos conocimientos a través de los servicios ofrecidos por el proyecto y logran reducir sus costos de producción.</p> <p>El entorno macroeconómico, comercial y financiero es favorable al sector.</p>
<p>Componentes: Servicio integral de información.</p> <p>Sistema de apoyo empresarial para agronegocios</p>	<p>Solicitudes de información atendidas: Año I - 20 Año II - 70 Año III - 100</p> <p>200 empresas atendidas en asistencia técnica.</p> <p>810 empresarios o técnicos capacitados</p>	<p>Informes semestrales</p> <p>Sistema administrativo y contable de CAMAGRO</p> <p>Evaluación intermedia</p> <p>Evaluación final</p>	<p>Las PyMEs mantienen acceso a la información.</p> <p>Las PyMEs mantienen acceso a capacitación y asistencia técnica.</p> <p>Los beneficiarios aplican tecnologías adquiridas.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTO
Fortalecimiento institucional de CAMAGRO: A) Checkoff B) Promoción C) Coordinación del Proyecto	Incremento de por lo menos 100% de los aportes de los socios de CAMAGRO durante la ejecución del proyecto. Estrategia de Promoción preparada e implementándose Unidad de Coordinación del Proyecto operando.	Informes financieros, sistemas administrativos y contables de CAMAGRO Evaluación final	Los miembros de CAMAGRO acogen al sistema <i>checkoff</i> . Las campañas publicitarias cautivan a productores y empresarios en todas las zonas del país.
ACTIVIDADES Componente I: Diseño e implantación de un sistema de información comercial, técnica y de mercados. Diseñar e implantar mecanismo de entrega de información y servicios de asesoría en su uso. Diseñar e implantar una página web de CAMAGRO Diseñar e implantar un sistema de selección y certificación de proveedores de servicios a las PyMEs. Mantener y actualizar el sistema y generación de informes al cliente.	Sistema de información diseñado e implantado en los primeros seis meses Mecanismo de entrega de información y asesoramiento diseñado e implementado en los primeros seis meses. Diseñado e implantado en los primeros 4 meses. Diseñado e implantado en los primeros 3 meses. Actividad durante la ejecución del proyecto	Informes semestrales de progreso. Informes de monitoreo de CAMAGRO	Existe disponibilidad y acceso a los bancos de datos y otras fuentes de información.
Componente II Diseñar e implantar un mecanismo de intermediación en la provisión de asistencia técnica a las PyMEs.	Mecanismo diseñado en los primeros 3 meses.	Informes semestrales de progreso.	Existe un buen número de productores con potencial para mejorar la prestación de los servicios.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTO
<p>Diseñar e implantar un esquema de entrega de servicios de capacitación.</p> <p>Diseñar, implantar y operar un sistema de monitoreo y evaluación de servicios.</p>	<p>Esquema diseñado y operando en los primeros 3 meses.</p> <p>Sistema diseñado y operando en los primeros 6 meses y mantenido durante la ejecución del componente.</p>	<p>Informes de monitoreo de CAMAGRO</p>	
<p>Componente III</p> <p>Diseñar e implantar un sistema de aportaciones proporcionales a la actividad económica (<i>checkoff</i>).</p> <p>Diseño e implantación de campaña de promoción de los servicios del proyecto.</p> <p>Selección y contratación de la Unidad Ejecutora del Proyecto.</p> <p>Preparación del Reglamento Operativo del Programa.</p> <p>Adquisición de equipamiento</p> <p>Presentación de un plan de operaciones para el primer año</p>	<p>Sistema diseñado e implantado durante los primeros 24 meses</p> <p>Estrategia de promoción preparada durante el primer mes del Programa.</p> <p>Actividades promocionales realizadas durante la ejecución del proyecto</p> <p>Personal seleccionado antes del primer desembolso y contratado durante el primer mes del Programa.</p> <p>Reglamento Operativo aprobado por el Banco y por el Comité del Programa antes del primer desembolso.</p> <p>Equipo adquirido de acuerdo a las necesidades del Programa.</p> <p>Plan presentado antes del primer desembolso.</p>	<p>Informes semestrales de progreso.</p> <p>Informes de monitoreo de CAMAGRO</p> <p>Sistemas administrativo y contable de CAMAGRO</p>	<p>Se logra una fórmula <i>checkoff</i> sencilla de a permite calcular los a diferentes rubros, en fo</p> <p>Profesionales con deseado están disponib</p>

PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS

REGLAMENTO OPERATIVO

INDICE

28/09/00

CONTENIDO

i. Terminología

1. Introducción

2. Descripción del Programa

- a) Descripción de los servicios ofrecidos
- b) Servicio integral de información: base de datos de CAMAGRO (datos técnicos, comerciales y de mercados)
- c) Servicios de Apoyo Agroempresarial
Análisis de datos, servicios de capacitación, asistencia técnica, asistencia de comercialización y mercadeo

3. Estructura Organizacional del Programa

- a) Panorama de los Involucrados (identificación y descripción de sus papeles/responsabilidades)
Figura 1: Organigrama de los Involucrados
(i) Beneficiarios; (ii) El Organismo Ejecutor: CAMAGRO; (ii) Los Proveedores de Servicios de Apoyo; (iii) Los Proveedores de Otros Servicios (intermediarios); (iv) el BID/FOMIN
- b) La Estructura Organizacional del Programa dentro de CAMAGRO
Figura 2: Organigrama de la Estructura del Programa
- c) El Equipo de Ejecución del Programa
Figura 3: Organigrama
Funciones de el Director de Programa, Coordinador de Apoyo Técnico, Coordinador de Mercadeo, Informática

4. Criterios de Elegibilidad para Servicios de Apoyo Agroempresarial

- a) Pisos y Techos Financieros
- b) Beneficiarios Elegibles
- c) Servicios de Apoyo Técnico Elegibles
- d) Servicios de Mercadeo Elegibles
- e) Servicios no Elegibles

5. Procedimientos de Selección y Priorización de Solicitudes

6. Procedimientos Operativos para los Servicios de Apoyo

- a) Definición de los Proyectos de Servicios de Apoyo
- b) El Ciclo de Proyecto
Figura 4: Flujograma del Ciclo de Proyecto
- c) Presentación de la solicitud
- d) Verificación de elegibilidad

- e) Preparación y pre-aprobación de proyectos
Cuadro __: Pasos en la preparación de proyectos
Cuadro __: Pasos en la pre-aprobación de proyectos
- f) Recepción formal de solicitudes (sobre cerrado)
- g) Priorización de proyectos
Cuadro __: Pasos para la priorización de proyectos
- h) Selección de solicitudes
Cuadro __: Pasos en la selección de proyectos
- i) Aprobación
Cuadro __: Pasos en la aprobación de proyectos
- j) Contratación de servicios de apoyo
Cuadro __: Pasos en la contratación de servicios de apoyo
- k) Ejecución de Servicios de Apoyo Técnico
Pasos en la Ejecución de Servicios de Apoyo Técnico
- l) Ejecución de Servicios de Mercadeo
Pasos en la Ejecución de Servicios de Mercadeo
- m) Monitoreo y Supervisión
- n) Evaluación

7. Políticas y Procedimientos Financieros

- a) Política financiera de sostenibilidad equitativa
- b) Tarifas para los servicios del Programa
- c) Flujo financiero (CAMAGRO y el Programa ACOMPAN)

8. Políticas y Procedimientos Administrativos

Anexos

1. Marco Lógico
2. Formato de Calificación de los Proveedores de Servicios de Apoyo
3. Criterios de Evaluación de los Proveedores de Servicios de Apoyo
4. Formato de Solicitud para Servicios de Apoyo
5. Formato de Evaluación de Solicitudes para Servicios de Apoyo
6. Términos de Referencia del Equipo de Personal del Programa
7. Reportes financieros
8. Formato de Mercadeo (datos sobre productos)
9. Contrato de Compra/Venta
10. Carta de Observaciones de Comité de Priorización
11. Carta de Recepción (a solicitantes para confirmar la recepción de la propuesta y confirmar la fecha de apertura de sobres)
12. Ficha de Solicitantes (para Comité de Selección y Priorización)
13. Trifolio (Descripción del Programa; Criterios de Elegibilidad; Tipos de Servicios Solicitados; Criterios de Selección; Descripción de CAMAGRO; Información de Contacto)

PROYECTO DE RESOLUCION

EL SALVADOR. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LOS AGRONEGOCIOS

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO), y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica para un programa de apoyo a la competitividad de los agronegocios.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$850.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.