

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD
DE LA PEQUEÑA EMPRESA AGROPECUARIA.**

(TC-96-02-039)

RESUMEN EJECUTIVO

FACILIDAD DEL FOMIN: Promoción de la pequeña empresa (Facilidad III).

ORGANISMO EJECUTOR: Consejo de Entidades Agropecuarias para el Desarrollo -CEAD

BENEFICIARIOS FINALES: Pequeños productores agropecuarios, afiliados o no a las organizaciones gremiales, y que manejan empresas productivas, que por su escala de producción, tienen potencial para el mejoramiento de su competitividad.

FINANCIAMIENTO:

FOMIN:	US\$ 1.325.000 (no reembolsable)
Beneficiarios:	<u>US\$ 1.155.000</u>
Total:	US\$ 2.480.000

OBJETIVOS: El propósito del programa es contribuir al mejoramiento de la competitividad de pequeñas empresas agropecuarias, con el fin de lograr una mayor inserción de sus productos en los mercados externos, principalmente en el MERCOSUR. El programa propone ampliar, fortalecer y sistematizar las actuales acciones de capacitación y asistencia técnica que las entidades gremiales del sector agropecuario están llevando a cabo, especialmente en materia de gestión empresarial para atender la demanda de sus asociados.

DESCRIPCIÓN: El programa comprende los siguientes componentes:

1. Servicios de Capacitación - Consiste en fortalecer la capacidad de gestión empresarial de los productores con énfasis en el uso de informaciones, nuevas tecnologías, formas asociativas, uso del tiempo y recursos, oportunidades de mercado y sostenibilidad de los sistemas productivos. Los servicios se desarrollaran mediante eventos de capacitación relacionados con la gestión empresarial a nivel de la unidad de producción agropecuaria y de las organizaciones asociativas del agro uruguayo.
2. Asistencia Técnica - Se desarrollará mediante las siguientes actividades: (a) asistencia técnica a grupos de productores buscando mejorar la competitividad de sus negocios y el logro de economías de escala; y (b) asistencia técnica a cooperativas agrarias para realizar auditorías de

gestión, cuyos resultados serán usados como elemento de ajustes o reconversión de los sistemas de comercialización y agroindustriales de las cooperativas objeto de la acción.

3. Organización de los Servicios - Consiste en apoyar la implantación del mecanismo institucional de coordinación y ejecución de los servicios generados por el programa y fortalecer su operatividad para asegurar su desarrollo y sostenibilidad más allá del plazo previsto para la ejecución del programa.

BENEFICIOS:

Además de los beneficios directos que recibirán los productores beneficiarios, el programa tendrá beneficios indirectos al apoyar la implantación de una entidad civil de capacitación gerencial autosostenible que canalizará servicios especializados, normalmente concentrados en áreas urbanas y en los sectores de servicios e industrial, al sector agropecuario y agroindustrial, particularmente al pequeño productor.

RIESGOS:

El principal riesgo del programa está relacionado con la disposición a pagar de los beneficiarios, que determinará la sostenibilidad financiera del programa. Este riesgo será reducido con la implantación de un sistema de incentivos decrecientes de pago de matrículas y con un proceso de promoción hacia los productores sobre la necesidad de asegurar la continuidad del programa para su propio beneficio, con sus propios fondos, se tratará de superar la falta de tradición en el sector agropecuario de pagar por eventos de capacitación.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES:**

Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos del FOMIN, el Organismo Ejecutor presentará al Banco evidencia de: (a) el establecimiento de la unidad técnica - UT, con su personal técnico y de apoyo; (b) la apertura de la cuenta bancaria con el 10% del monto de la contrapartida local; (c) la correspondiente estructuración del plan, catálogo o código de cuentas en el que se registrarán separadamente las transacciones financiadas con cargo a los recursos del FOMIN y a la contrapartida local. Además, el convenio contendrá cláusulas especiales sobre auditoría, evaluación y presentación de informes.

**CALENDARIO DE
EJECUCION Y
DESEMBOLSO:**

El programa será ejecutado en 36 meses. El período de desembolsos será de 42 meses.

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:**

El Comité del Medio Ambiente en su reunión del 29 de octubre de 1996, clasificó esta operación en la categoría II.

**ADQUISICION DE
BIENES Y
SERVICIOS:**

Se aplicarán los procedimientos vigentes del Banco para la adquisición de bienes y contratación de servicios a ser financiados con recursos del FOMIN.

No hay.

**EXCEPCIONES A LA
POLITICA:**

**MEMORANDO DE DONANTES
URUGUAY**

I. ELEGIBILIDAD DE PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) aprobó, el 6 de octubre de 1993, la elegibilidad de la República Oriental del Uruguay para todas sus modalidades de financiamiento.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 2.1 Con una superficie productiva de 16 millones de hectáreas y 55.000 empresas agropecuarias, Uruguay es un país tradicionalmente productor y exportador de productos de origen agropecuario. El sector agropecuario constituye el pilar fundamental de su economía, ocupando el 16% de la población económicamente activa, contribuyendo con el 12% del producto interno bruto y generando alrededor del 80% de las exportaciones, incluidos los productos agroindustriales derivados. La capacidad de generación neta de divisas del sector agropecuario ha sido la base que ha sustentado las importaciones indispensables para asegurar el crecimiento económico del país.
- 2.2 El proceso de apertura y liberalización financiera y cambiaria iniciado en los años 70 en el país se ha profundizado en los últimos cinco años. En los sectores productivos, como el agropecuario, se redujo progresivamente la intervención del Estado en los mercados domésticos y se disminuyeron gradualmente los estímulos de protección arancelaria. Eso, unido al deterioro observado en los mercados externos, motivó una disminución de la superficie cultivada y del número de unidades de producción, especialmente las de menor tamaño.
- 2.3 A pesar de ello, el volumen de producción global del sector se ha incrementado, en gran parte debido a un proceso de adopción tecnológica que ha generado mayores rendimientos y al desarrollo de un modelo de explotación con mejores perspectivas de sustentabilidad. Entre 1990 y 1995, la producción del sector registró un incremento acumulado de 23,7%, o sea un promedio anual de 4,3%, en contraste con crecimiento global de la economía del 19,5%, o sea del 3,3% por año. En particular ha mejorado la producción de cultivos no tradicionales de mayor competitividad internacional como el arroz, cebada, forestales y cebolla dulce. La lechería ha desarrollado también mayores niveles de producción y diversificación de su exportación. La producción ovina se ha vuelto más rentable, y la ganadería de carne ha revalorizado su perfil exportador con la erradicación de la fiebre aftosa.

B. Limitaciones Sectoriales

- 2.4 A pesar de las mejoras registradas en los rubros indicados, el creciente proceso de liberalización económica e integración regional dentro del MERCOSUR y los ajustes de política adoptados por países vecinos (Argentina y Brasil), demandan un acentuado mejoramiento de la competitividad sectorial para enfrentar ese nuevo entorno. Bajo estas circunstancias, se manifiestan con mayor intensidad sobre la pequeña unidad de producción, restricciones tales como: (i) el limitado acceso a crédito y tecnología; (ii) la poca capacidad de identificación de nuevos negocios o mercados; (iii) la precaria articulación con la agroindustria; y (iv) carencia de prácticas de gestión empresarial apropiadas tanto entre los productores como dentro de sus estructuras asociativas.
- 2.5 La carencia de conocimientos de los pequeños productores y empresarios en planificación de sus empresas, manejo gerencial y técnicas de negociación y mercadeo, constituye uno de los mayores obstáculos para el desarrollo dinámico y sostenido del sector. Diagnósticos recientes de entidades gremiales de los productores evidencian lo anterior y advierten que el mejoramiento de la competitividad de las unidades de producción, depende en gran medida de la remoción de esas limitaciones. Sin embargo, dificulta la acción correctiva el vacío de mecanismos institucionales a nivel nacional que proporcionen capacitación de manera formal y sistematizada, tanto en la gestión de la empresa agropecuaria como en el uso más eficiente de formas asociativas para incrementar los niveles de competitividad del sector.

C. Las Entidades Gremiales de Productores

- 2.6 La principales organizaciones gremiales de productores agropecuarias son: (i) la Asociación Rural del Uruguay; (ii) las Cooperativas Agrarias Federadas; (iii) la Federación Rural; y (iv) la Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria. Estas cuatro entidades incorporan a un total de 32.432 asociados, o sea el 60% de los productores del país.
1. **La Asociación Rural del Uruguay (ARU)**, creada en 1871, representa a un total de 7.000 productores agropecuarios y forestales. Entre los servicios proporcionados por la ARU a sus socios se incluyen: registros genealógicos, laboratorios de inmunogenética, servicios de exposición, biblioteca, asistencia técnica y eventos de promoción y capacitación.
 2. **Las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)**, constituida en 1984, representa las cooperativas y sociedades de fomento rural del Uruguay. La integran 70 entidades localizadas en diferentes partes del país. De ellas 60 son cooperativas dedicadas a la prestación de servicios a 13.000 miembros, en áreas tales como comercialización, transformación agroindustrial, asistencia

técnica y capacitación en temas relacionados con el cooperativismo y tecnología agropecuaria.

3. **La Federación Rural (FR)**, creada en 1915, reúne a un total de 72 Sociedades Rurales distribuidas en todo el país, las cuales promueven la unión zonal, departamental y sectorial de los productores rurales, agrupando un total de 12.000 productores asociados. Entre los servicios que brindan a sus asociados, se incluyen: ferias de ganado, información de mercado, exposiciones regionales y eventos de capacitación. La FR también ha iniciado una labor promocional dirigida a la organización de grupos de productores, con el objetivo de aumentar las economías de escala y mejorar el acceso de sus productos a los mercados interno y externo.
 4. **La Federación Uruguaya de Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria (FUCREA)**, creada en 1966, reúne a 42 grupos de 432 productores que se juntan en función de proximidad geográfica, de la similitud de los sistemas de producción, y de los problemas que enfrentan. Dichos grupos usan la información de sus predios para el análisis crítico e intercambio de experiencias sobre el desempeño de cada uno de los sistemas de producción. Cada grupo contrata un asesor técnico (extensionistas privados) para apoyar a sus miembros y asegurar el proceso de intercambio de experiencias. En el ámbito central, FUCREA proporciona el apoyo logístico y técnico para mantener un nivel adecuado de interacción y dinámica entre los grupos.
- 2.7 Considerando las limitaciones detectadas entre los asociados de esas entidades, se promovieron consultas entre ellos (Anexo IV) para determinar la demanda de servicios y la voluntad de pagar por los servicios de capacitación y asistencia técnica. Los resultados de estas consultas permitieron desarrollar términos de referencia para seminarios y cursos, así como para las actividades de asistencia técnica (Anexo IV).
- D. Oferta de Servicios de Capacitación
- 2.8 Aunque en años recientes las cuatro organizaciones gremiales mencionadas han contratado eventos de capacitación que han beneficiado a productores y asesores técnicos, éstos no han tenido un impacto perceptible en el mejoramiento global de la competitividad del sector. Esto se debió a que los esfuerzos de capacitación han sido dirigidos mayormente a la transferencia de tecnología agropecuaria y muy poco a los aspectos de gestión empresarial.
- 2.9 La capacitación dirigida a mejorar los aspectos tecnológicos ha sido ofrecida a los productores con mayor regularidad y consistencia, con financiamiento del Plan Agropecuario, entidad pública no estatal, especializada en capacitación y asistencia

técnica. En contraste, la oferta de capacitación en el área de gestión empresarial, hasta la fecha, ha sido realizada de forma esporádica, mediante charlas y conferencias de especialistas sobre temas específicos de la gestión.

E. Demanda de Servicios de Capacitación y el Dimensionamiento del Programa

- 2.10 Para dimensionar el Programa se consideró: (i) la población del campo uruguayo que podría ser elegible para los servicios del programa; (ii) la poca experiencia en materia de capacitación empresarial; y (iii) la limitada capacidad financiera de las entidades que patrocinan este programa. Por otro lado, se consideraron los indicadores de demanda efectiva obtenidos de dichas entidades. La combinación de estos elementos permitió definir la meta de aproximadamente 6.800 productores individuales durante los tres años de su ejecución.
- 2.11 El dimensionamiento del programa también consideró una línea de capacitación en gestión empresarial dirigida a 400 asesores técnicos, que actúan en las entidades gremiales descentralizadas brindando asistencia técnica a sus asociados.

F. El Programa del FOMIN y la Estrategia del Banco

- 2.12 El programa guarda consistencia y coherencia con los propósitos generales del FOMIN de contribuir al fortalecimiento y expansión económica del sector privado y a la promoción de la pequeña empresa, buscando mejorar su competitividad y la distribución de sus ingresos.
- 2.13 El programa se enmarca dentro de los criterios de financiamiento establecidos para la facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa, según el Art. IV Sec. 4 (b) del Convenio Constitutivo del FOMIN, por cuanto está dirigido a financiar la ampliación cuantitativa y cualitativa de servicios ofrecidos a los pequeños empresarios agrícolas y ganaderos, como son capacitación y asesoramiento en gestión empresarial.
- 2.14 El programa también es compatible con la estrategia del Banco que prioriza el apoyo de iniciativas del sector privado de reconversión y modernización de los sectores productivos con vistas a desarrollar su potencial exportador. Igualmente, el programa complementa acciones que el Banco financia en el país para generación y transferencia de tecnología agropecuaria (Préstamo 524/OC-UR), infraestructura de la producción lechera y arrocería (Préstamos 525/OC-UR y 232/IC-UR) y sanidad animal (Préstamos 518/OC-UR y 811/SF-UR), así como otras operaciones que se encuentran en procesamiento como el Programa de Desarrollo de la Granja (UR-0072).
- 2.15 Se considera que las operaciones antes referidas crean condiciones propicias para todos los segmentos que actúan en el sector

agropecuario. A nivel específico de los pequeños productores, estas operaciones generan tecnologías apropiadas y fortalecen las instituciones del Estado en la prestación de servicios. La complementariedad de sus acciones con el proyecto propuesto se da en la capacitación gerencial, cuyo desarrollo sistemático permitirá a los productores un mejor aprovechamiento de los servicios e información disponibles para el sector. Todas las experiencias y lecciones aprendidas con la ejecución de esas operaciones, fueron tomadas en cuenta en el diseño del presente Programa.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del programa es contribuir al mejoramiento de la competitividad de las pequeñas empresas agropecuarias, con miras a lograr la mayor inserción de su producción en los mercados externos, principalmente en el MERCOSUR.
- 3.2 Los objetivos específicos son: (i) elevar la capacidad empresarial y gerencial de los pequeños productores agropecuarios; (ii) promover y consolidar la organización de grupos de productores para la realización de proyectos productivos; y (iii) fortalecer la capacidad de prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica por parte del sector privado.

B. Beneficiarios

- 3.3 Los beneficiarios finales del programa son los pequeños productores agropecuarios, afiliados o no a organizaciones gremiales, que manejan empresas productivas con una escala de producción que les permite mejorar su competitividad.
- 3.4 Los beneficiarios se han categorizado según los parámetros establecidos por el Gobierno, que definen como la pequeña empresa aquella que ocupa de 5 a 19 empleados; realiza ventas no superiores a US\$ 180.000 anuales; y dispone de activos cuyo valor no sobrepasa a los US\$ 50.000 (ver Anexo I). Para determinar la elegibilidad del productor, bastará que reúna dos de los mencionados parámetros. Dichos parámetros se han aplicado en dos programas financiados parcialmente por el Banco (614/OC-UR y ATN/SF/3601-UR - Programa Global de Crédito y de Asistencia Técnica para las Micro y Pequeñas Empresas, y el Préstamo 705/OC-UR - Programa Global de Crédito Multisectorial).

C. Componentes

1. Componente de Servicios de Capacitación

- 3.5 Este componente tiene como objetivo fortalecer la capacidad de gestión empresarial de los pequeños productores agropecuarios, con énfasis en el uso de sistemas de información; nuevas tecnologías;

formas asociativas; uso del tiempo y recursos, y oportunidades de mercado.

- 3.6 Se ejecutará a través de eventos de capacitación en temas relacionados con la gestión empresarial de la unidad de producción agropecuaria y de las organizaciones asociativas. Los eventos de capacitación se dividen entre seminarios y cursos, los primeros con duración máxima de 16 horas, y los cursos con duración media de 30 horas y máxima de 80 horas. El componente buscará atender la demanda de los productores y partirá de la elaboración de material didáctico utilizando 20 estudios de casos realizados en empresas agropecuarias, seleccionadas según criterios de localización, sistemas de producción, diversificación de actividades, intensificación y dimensión del negocio.
- 3.7 Con base en la demanda estimada por las entidades gremiales se priorizaron y desarrollaron "ex-ante" perfiles de eventos en cuatro áreas de capacitación: (i) planificación estratégica; (ii) gestión y planeamiento empresarial y técnicas de negociación; (iii) motivación/mejora de la calidad; y (iv) comercialización.

2. Componente de Asistencia Técnica

- 3.8 Este componente apoyará la gestión empresarial de negocios agropecuarios de grupos de productores y de organizaciones cooperativas. Incluirá acciones específicas de asistencia técnica y preparación de evaluaciones técnico-económicas.
- 3.9 Se desarrollará mediante las siguientes actividades:
- (a) Asistencia técnica a productores individuales o a grupos de productores, interesados en mejorar la competitividad de sus negocios y obtener economías de escala. Incluye la elaboración de planes de inversión por grupo para orientar el proceso productivo de los miembros; identificar y dimensionar las inversiones; y establecer las bases de articulación entre los integrantes del grupo.
 - (b) Asistencia técnica a cooperativas para realizar auditorías de gestión a sus miembros. Los resultados de dichas auditorías serán usadas en el proceso de mejoramiento de la gestión y de ajustes o reconversión de los sistemas de comercialización y de agroindustrias de las cooperativas. Los trabajos serán conducidos por especialistas, utilizando el enfoque de asistencia técnica participativa.

3. Componente de Organización de los Servicios

- 3.10 Este componente apoyará la implantación del mecanismo institucional de coordinación y ejecución de los servicios generados por el programa. También fortalecerá su operatividad para asegurar su desarrollo y sustentabilidad más allá del plazo de los 3 años de apoyo inicial del FOMIN. Contiene las siguientes actividades:

- (a) Organización y establecimiento de la Unidad Técnica - (UT). Consiste en la selección y contratación del personal técnico y de apoyo administrativo a la UT. Incluye también la compra de equipos y material necesario para asegurar la operación de los componentes de capacitación y asistencia técnica a nivel nacional.
- (b) Promoción del Programa y Oferta de Servicios - Incluye tareas específicas de: (i) divulgación del programa; (ii) detectar y/o confirmar las demandas de los diferentes tipos de beneficiarios; (iii) organización de la oferta y calificación de los consultores individuales y entidades oferentes de servicios de capacitación y asistencia técnica.

IV. EJECUCIÓN

A. Coordinación y Ejecución

- 4.1 La coordinación y ejecución del programa estará a cargo del Consejo de Entidades Agropecuarias para el Desarrollo-CEAD, sociedad civil en proceso de registro por las cuatro entidades patrocinadoras del programa^{1/}. Estas organizaciones, de carácter gremial, disponen de estructuras técnico-administrativas descentralizadas en el ámbito nacional, que apoyarán en forma permanente el proceso de ejecución del programa. El CEAD contará con personería jurídica independiente y podrá contraer obligaciones que no comprometen el patrimonio de sus socios. También podrá actuar con autonomía en la celebración de contratos.
- 4.2 El CEAD estará compuesto por una Unidad Técnica (UT), cuya dirección quedaría a cargo de un Gerente, apoyado por un Comité Técnico integrado por representantes de ARU, FUCREA, FR y CAF, y por dos representantes del sector de capacitación empresarial, tales como la Facultad de Ciencias Económicas, la Facultad de Ciencias Empresariales, el Instituto de Estudios Empresariales, etc. Dicho Comité, revisaría y aprobaría los planes anuales operativos, autorizaría sus eventuales modificaciones y evaluaría sus resultados. El Gerente actuará como Secretario Ejecutivo del Comité, sin derecho a voto, y como administrador del programa. Tendrá autonomía para llevar a cabo todas las actividades del programa, incluyendo lo relativo a las adquisiciones de bienes y contratación de los servicios técnicos previstos en el mismo.
- 4.3 Conforme a lo previsto en el Reglamento Operativo, la contratación de consultores y compra de equipos seguirá los procedimientos del Banco y los criterios de elegibilidad del FOMIN. Las adquisiciones y los anticipos de fondos se efectuarán según las normas del Banco, siendo que estos alcanzarán al 10% del total. Los gastos del

¹ El CEAD contará con un Consejo Consultivo integrada por representantes de la ARU, FUCREA, FR y CAF. Las funciones de ese Consejo, que se reuniría regularmente dos veces al año, están relacionadas con las directrices del programa.

programa estarían concentrados en la contratación de servicios especializados para realización de 201 seminarios y 98 cursos, con valores medios de US\$1.600/seminario y US\$5.000/curso. También se contemplan gastos en consultorias y estudios.

B. Funcionamiento de la UT

- 4.4 El Gerente contará con la colaboración de un especialista en capacitación empresarial (ver términos de referencia en el Anexo IV), y un total de 24 meses-consultor contratados a corto plazo, con la responsabilidad de apoyar la preparación de los cursos, seminarios, etc. La UT tendrá como personal de apoyo un oficial administrativo, un asistente de contabilidad, un digitador y una secretaria. La preselección y contratación del personal de la UT, será una condición previa al primer desembolso.
- 4.5 Dentro del esquema propuesto para la implantación del programa, la UT tendrá dos grandes líneas de acción:
- (a) **Elegibilidad de los Proyectos** - El equipo técnico del programa revisará cada uno de los eventos de capacitación propuestos por las entidades gremiales, en términos de la temática del curso; metodología; material técnico-pedagógico; características de los beneficiarios; duración y local de realización del evento. Ningún proyecto será llevado a cabo sin la previa determinación de su elegibilidad para el programa por parte de la UT, de acuerdo con el reglamento operativo (RO), preparado por la UT y presentado al Banco a los 30 días de su constitución. El borrador de dicho RO se encuentra en el Anexo I.
 - (b) **Evaluación de los Eventos y Planes** - Consiste en el desarrollo y aplicación de la metodología con la cual la UT evaluará los eventos de capacitación con la directa participación de los beneficiarios y los planes anuales operativos del programa.
- 4.6 Dentro de las líneas generales de acción se ejecutarán las siguientes actividades específicas: (i) el desarrollo de metodologías y procedimientos para la realización de los eventos de capacitación en gestión empresarial; (ii) la estructuración de cursos que respondan a las necesidades de los productores; (iii) el mantenimiento de un sistema de evaluación de la demanda de capacitación por parte de los productores y sus organizaciones asociativas; (iv) la revisión y aprobación desde el punto de vista técnico-pedagógico de los cursos propuestos por las entidades gremiales; (v) la adquisición y distribución de material técnico-pedagógico; (vi) la selección y contratación de los servicios técnicos especializados de consultoría e asistencia técnica requeridos por el programa; (vii) el seguimiento, monitoreo y evaluación de los eventos de capacitación y de las actividades técnicas de consultoría y asistencia técnica realizados bajo su

coordinación²; y (vii) la elaboración, seguimiento y evaluación de los planes anuales de trabajo del programa.

C. El Período de Ejecución y los Desembolsos

- 4.7 El período de ejecución se ha estimado en 36 meses y el de desembolso en 42, ambos a partir de la vigencia del convenio. El desembolso de los recursos del FOMIN estaría condicionado a que el Banco reciba, a su satisfacción, evidencia de que la UT ha sido establecida con el personal de apoyo y la dotación de recursos requeridos para su funcionamiento.
- 4.8 Los recursos del Programa serán desembolsados según el cronograma de inversiones indicado en el Anexo III, los procedimientos del Banco y las normas de elegibilidad del FOMIN. Para ello y previa solicitud por escrito, la UT presentará al Banco, como condición previa al primer desembolso, evidencia de la apertura de una cuenta por el equivalente del 10% de los recursos del FOMIN y de las contribuciones de los cuatro socios. Los desembolsos siguientes se harán *pari-pasu* a la disponibilidad de recursos de la contraparte. La administración financiera del programa se efectuará mediante el uso de un plan de cuentas en el que se registrarían en forma separada los aportes provenientes del FOMIN y los derivados de la contrapartida nacional. La estructura de este plan también será presentada al Banco como condición previa al primer desembolso.

D. Planes Operativos Anuales e Informes Financieros

- 4.9 Durante los primeros dos meses de constituida la UT se deberá elaborar el primer plan operativo anual, que será presentado al Consejo del CEAD y al Banco para aprobación final. Los planes de trabajo subsiguientes serán presentados anualmente, y deberán señalar y evaluar los resultados del plan precedente, los problemas presentados durante su ejecución y las medidas adoptadas, o en proceso de adopción, para corregir dichos problemas.
- 4.10 La UT deberá presentar al banco los planes operativos y los informes financieros anuales que contengan la descripción sobre el uso de la contribución del FOMIN y de la contrapartida local. Estos últimos dictaminados por auditores independientes a satisfacción del Banco. Adicionalmente, transcurrido un año de terminación del programa, la UT presentará al Banco el correspondiente informe financiero sobre el uso de los recursos recuperados y otros que hayan sido captados para reforzar la sustentabilidad del programa. Estos deberán ser igualmente dictaminados por auditores independientes.

²

La Unidad Técnica tomará en consideración las metodologías de evaluación ya disponibles preparadas por distintas agencias de cooperación tales como la GTZ, buscando asegurar un buen producto metodológico.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo total y financiamiento

- 5.1 El costo estimado del programa es de US\$2.480.000 divididos entre dos fuentes: (i) US\$1.325.000 financiados por el FOMIN; y (ii) US\$1.155.000 de contraparte local^{3/}.
- 5.2 La composición del financiamiento, y su costo total se detalla en el Anexo III, y se resume a continuación:

Tabla 1: Costo del Programa por fuente de financiamiento

COMPONENTES	FOMIN	LOCAL		TOTAL
		(1)	(2)	
<u>Capacitación</u>	<u>638.000</u>	<u>72.800</u>	<u>425.000</u>	<u>1.135.800</u>
Servicios técnicos	530.000	.000	425.000	955.000
Materiales Didácticos	48.000	15.100	0	63.100
Promoción y Difusión	60.000	57.700	0	117.700
<u>Asistencia Técnica</u>	<u>202.500</u>	<u>.000</u>	<u>217.500</u>	<u>420.000</u>
Servicios técnicos	202.500	.000	217.500	420.000
<u>Organización de Servicios</u>	<u>297.800</u>	<u>383.900</u>	<u>0</u>	<u>681.700</u>
Servicios técnicos	233.800	96.250	0	330.050
Publicaciones	9.000	2.250	0	11.250
Equipos	55.000	12.400	0	67.400
Operación y mantenimiento	000	273.000	0	273.000
<u>Imprevistos y escalamiento</u>	<u>186.700</u>	<u>52.800</u>		<u>242.500</u>
Total	1.325.000	512.500	642.500	2.480.000
Notas: (1) Contribución de los socios; y (2) cobro de servicios.				

- 5.3 Los componentes de (i) capacitación y (ii) asistencia técnica serán cofinanciados de acuerdo a la matriz presentada en el párrafo 6.4, con porcentajes anuales decrecientes por parte del FOMIN (80%, 60%, 25% para capacitación y 75%, 50% y 25% para asistencia técnica). El componente (iii) organización de la UT, será cofinanciado por la siguiente matriz: las actividades transitorias y de implantación del Programa se financian en su totalidad por el FOMIN, y aquellas consideradas permanentes o sea que permanecen aún cuando se finaliza la financiación del FOMIN son totalmente financiados por la contraparte local, excepto el honorario del Gerente, que sería cofinanciado de acuerdo a una matriz especial (100%, 70% y 35% por el FOMIN en los años 1, 2 y 3).
- 5.4 Lo que se persigue con este sistema es que los equipos y consultores temporales sean financiados integralmente por el FOMIN. La cofinanciación del FOMIN cubre en forma decreciente los honorarios del gerente y los servicios técnicos especializados. Los

³

Las entidades patrocinadoras del Programa harán un aporte de US\$ 512.000 para apoyar la contrapartida nacional. La recaudación por los servicios prestados fue estimada en US\$ 642.500 durante los tres años de ejecución del programa.

costos administrativos y de salarios del personal de apoyo de la UT serán financiados por la contrapartida local. Los ingresos generados por la prestación de servicios deberán contabilizarse e ingresarse en la cuenta del Programa, y serán utilizados para su ejecución. Se destinarán particularmente a financiar los componentes de capacitación y de asistencia técnica, y serán utilizados concomitantemente con los del FOMIN en el financiamiento de los correspondientes eventos.

- 5.5 Los recursos de contrapartida local cubrirán adicionalmente gastos de apoyo a la ejecución del programa como: (i) impuestos nacionales sobre las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios en el país; (ii) arrendamiento de locales; (iii) costos del personal administrativo, mobiliarios, y materiales de oficina tanto de la UT como de las entidades descentralizadas que proporcionarían apoyo logístico para la realización de los eventos de capacitación en el interior del país.

VI. BENEFICIOS, VIABILIDAD, Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 Mas allá de los beneficios directos que recibirán los productores que asistan a los seminarios, cursos y actividades de asistencia técnica, el programa apoyará indirectamente la implantación de una entidad civil de capacitación gerencial que canalizará servicios especializados, normalmente concentrados en áreas urbanas y en los sectores de servicios e industria, al sector agropecuario y agroindustrial, particularmente al pequeño productor.

B. Viabilidad

- 6.2 El programa involucra la participación de organizaciones gremiales de larga tradición en el Uruguay, que representan los intereses de los productores, conocen sus demandas y limitaciones y les brindan servicios de apoyo al desarrollo de sus empresas. La creación de una entidad nacional con participación de las cuatro organizaciones gremiales asegura un nivel adecuado de articulación entre ellas para la ejecución y la sustentabilidad institucional del programa. Finalmente, la viabilidad operacional del programa, en lo que concierne al acceso de los productores a los varios servicios, queda asegurada con la participación de las estructuras funcionales descentralizadas y distribuidas en el ámbito nacional de las citadas organizaciones gremiales.
- 6.3 Los componentes de capacitación y asistencia técnica cuentan con un elemento de recuperación de costos mediante el cobro de cuotas de inscripción a los participantes y el pago por la asistencia técnica recibida. El componente institucional cuenta con cofinanciamiento desde el primer año del Programa. La recuperación y cofinanciación de los costos representan un elemento esencial para asegurar la

sustentabilidad del programa desde el punto de vista financiero y la consolidación de un mercado de capacitación.

- 6.4 Sin embargo, en vista de que las entidades gremiales uruguayas tradicionalmente no recuperan directamente los costos de los eventos de capacitación que organizan, por considerar que estarían financiados con cargo a las cuotas que sus asociados les pagan, se acordaron las siguientes medidas para la operación del Programa: (i) se desarrollaría e implantaría un programa de divulgación que además de educar los participantes de las actividades del programa, enfatizaría los incentivos económicos que se obtendría al registrar durante o al inicio de la ejecución del mismo; (ii) se cobraría una matrícula de inscripción en los eventos de capacitación ofrecidos con cargo a los recursos del programa; (iii) el valor de la matrícula se establecerá en función del costo directo del curso (ver anexo III, p.1); (iv) se implantará un sistema de incentivos decrecientes en el cobro de las matrículas con las siguientes metas: **para la capacitación** - se cobrará el 20% del costo en el primer año; 40% en el segundo y 75% en el tercer año de ejecución del programa; y **para la asistencia técnica** - se cobrará el 25% del costo en el primer año; 50% en el segundo y 75% en el tercer año de ejecución del programa (ver anexo III, p.2); (v) los recursos provenientes de esta recuperación progresiva de costos serán depositados en la cuenta del Programa, y serán utilizados en forma concomitante con los recursos del FOMIN para financiar los componentes de capacitación y asistencia técnica.

C. Riesgos

- 6.5 Los principales riesgos para el programa están relacionados con la necesidad de mantener estrecha coordinación entre las entidades participantes y con la disposición a pagar de los beneficiarios, que determinará su sustentabilidad financiera. El riesgo institucional se minimizará con la propuesta creación de una entidad especializada, con representación de las cuatro organizaciones patrocinadoras, que actuaría como Unidad Ejecutora del Programa.
- 6.6 La falta de tradición de los productores agropecuarios en relación al pago por eventos de capacitación se minimizaría con la implementación de un sistema de incentivos decrecientes para el pago de matrículas, y la promoción dirigida hacia los productores sobre la necesidad de asegurar la continuidad del programa para su propio beneficio. Para garantizar la sustentabilidad financiera del programa se acordó con los dirigentes de las entidades gremiales que a los 18 meses de la vigencia del programa, la UT: (i) presentará, los resultados de una evaluación intermedia del desempeño del programa desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, que incluirá, entre otros aspectos relevantes, el funcionamiento y la evolución del sistema de cobro de matrículas; y (ii) presentará al Banco los resultados del estudio realizado por su propio personal técnico sobre alternativas de captación de

recursos del sector privado y de incentivos financieros para fortalecer financieramente el programa y asegurar su continuidad.

VII. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

- 7.1 El seguimiento de la ejecución del programa y el logro de sus objetivos se hará utilizando: (i) los indicadores presentados en el Marco Lógico (anexo II); (ii) los planes operativos anuales de trabajo; (iii) los informes de progreso semestral de la UT; (iv) y las evaluaciones de resultados.

A. Informes

- 7.2 Dentro de los 60 días siguientes a la terminación de cada semestre calendario, el ejecutor deberá presentar informes semestrales de avance sobre las actividades ejecutadas. En ellos, dedicará especial atención a: (i) los aspectos de selección y capacitación de participantes que realizan las acciones de promoción empresarial; (ii) grado de cumplimiento de los objetivos del programa; (iii) problemas encontrados y medidas adoptadas para solucionarlos; (iv) eventuales ajustes y proyección de las actividades contempladas para el semestre posterior. Asimismo, 30 días después de terminado el programa deberá presentar el Informe Final correspondiente.

B. Evaluaciones

- 7.3 Transcurridos 15 meses de ejecución del programa deberá iniciarse una evaluación intermedia del desarrollo de sus actividades, la cual será presentada al Banco a los 18 meses de ejecución. En esta evaluación se analizará la efectividad de la metodología aplicada, el grado de cumplimiento de las actividades programadas, los cambios ocurridos, el desempeño institucional y operacional de la UT y el nivel de participación alcanzado por las organizaciones gremiales. Asimismo, a los dos meses después de la conclusión de la ejecución, se presentará al Banco la evaluación final de los resultados obtenidos. Estas evaluaciones serán realizadas por consultores independientes, contratados por el ejecutor, previo acuerdo con el Banco.
- 7.4 Para efectos contractuales, se incluye entre los indicadores de desempeño a considerar en la evaluación intermedia a los 18 meses, la revisión del estado de la recuperación de costos por concepto de cobros de servicios. De no ser cumplidos razonablemente los porcentajes de cobro establecidos, el BID podrá proponer la cancelación de los desembolsos para esta operación. Esta evaluación permitirá revisar el cumplimiento de las actividades programadas, ajustándose a los niveles reales de recuperación alcanzados.
- 7.5 La evaluación final, a los 38 meses de iniciada la ejecución, complementará la primera, y determinará, con criterios similares,

el impacto del proyecto, incorporando recomendaciones que sean consideradas pertinentes para futuras referencias.

- 7.6 Los indicadores y la metodología de evaluación serán presentados por el Gerente a la consideración del Comité Técnico, a los seis meses de iniciadas sus labores. Después de la aprobación del Comité, la UT presentará la metodología con sus indicadores al FOMIN para su aprobación; garantizando el acceso a toda la información y documentación generada por la evaluación del programa. Efectuada la primera evaluación, la UT definirá los lineamientos básicos para la evaluación final, basándose en la metodología e indicadores mencionados, que deberán ser consultados previamente con el Banco.

(TC-96-02-039)

MARCO LÓGICO

(ANEXO II)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
el acceso de empresas agropecuarias a ados internos y externos.	Al final del período de ejecución: Alrededor de 4.000 empresas agropecuarias comercializando sus productos en nuevos mercados o con incrementos significativos en las ventas.	A través de: (a) Informe Final de Ejecución; (b) Visitas de inspección por muestreo; y (d) Estadísticas del sector agropecuarios sobre producción y mercado.	Los mercados internos y ext productos agropecuarios se estables. La producción del sector ag se encuentra en expansión. Las organizaciones de produ involucradas mantienen el p capacitación empresarial act en funcionamiento.
o: ción y asistencia técnica efectuadas mejoramiento de la competitividad de s empresas agropecuarias, a través de na privado autosostenible, que atención a productores individuales, ción de grupos de productores y miento de cooperativas agrarias.	En el período de ejecución del Programa: 1) 6.800 pequeños productores agropecuarios informados y motivados sobre la importancia de mejorar la competitividad de sus empresas. 2) 4.000 productores agropecuarios, de empresas con mayor potencial para el mejoramiento de su competitividad, en gestión empresarial, aprovechamiento de oportunidades de mercado y preservación del medio ambiente. 3) 340 asesores técnicos de las entidades gremiales y 60 gerentes de cooperativas capacitados en gestión empresarial. 4) Sistema privado de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial operando.	A través de: (a) Informe de avance de la operación; (b) Visitas de inspección por muestreo (c) Registros y memorias anuales de las entidades gremiales.	Demanda suficiente de servi parte de pequeños productor El mecanismo de recuperació de costos de los eventos de en funcionamiento, para perm nivel adecuado de autososten Programa después de termin financiamiento del FOMIN.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Objetivos:</p> <p>Objetivos de Capacitación empresarial</p> <p>de capacitación en gestión empresarial os.</p> <p>lo de estudios de casos en empresas uarias:</p> <p>na de capacitación en gestión rial autosostenible diseñado.</p>	<p>Los siguientes eventos de capacitación realizados durante el período de ejecución del Programa:</p> <p>49 cursos y seminarios de planificación estratégica para productores individuales: 14 al final del primer año de ejecución; 20 durante el 2o.; y 15 en el tercer año.</p> <p>36 Cursos y seminarios en gestión empresarial para productores individuales: 10 al final del primer año; 16 durante el segundo año; y 10 en el tercer año.</p> <p>16 cursos y seminarios en mercados y comercialización para fortalecimiento de cooperativas agropecuarias: 5 al final del primer año; 8 durante el 2do; y 3 en el 3er.</p> <p>136 cursos y seminarios sobre promoción y apoyo a creación de grupos de productores y mejora de la gestión y calidad; 30 al final del primer año; 60 durante el 2o. año; y 46 en el tercer.</p> <p>22 cursos y seminarios sobre desarrollo metodológico para mejoramiento de la gestión empresarial dirigidos a técnicos asistentes y gerentes de cooperativas: 6 en el primer año, 8 durante el 2do; y 8 en el 3er.</p> <p>20 estudios de casos realizados y utilizados como material técnico-pedagógico en los eventos de capacitación del programa</p> <p>Documento sobre la continuidad del programa de capacitación empresarial con cronograma de eventos, costos, "cash flow", y evaluación de su sostenibilidad.</p>	<p>Mediante:</p> <p>(a) Informes de progreso del Programa en los que constan los distintos eventos de capacitación, el número de participantes y evaluaciones de resultados; y</p> <p>(b) Registros y memorias anuales de las entidades gremiales.</p> <p>(c) Visitas de inspección.</p> <p>(d) Metodología de evaluación de la calidad de la capacitación.</p>	<p>Oferta de capacitación empr suficiente y cursos actualizad reciclados permanentemente.</p> <p>Contratación oportuna de l Consultores</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><u>Componente de Asistencia Técnica.</u></p> <p>de productores organizados con de producción que permitan la alización más eficiente de sus os.</p> <p>tivas agrarias fortalecidas con sistemas nistración más eficaces y brindando servicios a sus asociados.</p>	<p>Al final del período de ejecución:</p> <p>100 grupos de productores organizados, con la participación de 1.000 individuos, con planes de inversión para la realización de emprendimientos asociativos.</p> <p>Auditorías de gestión realizadas en 20 empresas cooperativas.</p>	<p>Mediante:</p> <p>(a) Informes de progreso del Programa en los que constan los distintos eventos de asistemia técnica, el número de participantes y evaluaciones de resultados; y</p> <p>(b) Registros y memorias anuales de las entidades gremiales.</p> <p>(c) Visitas de inspección.</p>	<p>Oferta de consultores capaci suficiente;</p> <p>Contratacióm oportuna de l Consultores.</p>
<p><u>Organización de los Servicios</u></p> <p>Entidad de coordinación y realización ios, asistencia técnica y planes de ción en gestión empresarial organizada cionamiento.</p>	<p>Durante los primeros 3 meses de ejecución:</p> <p>Gerente y especialista en capacitación empresarial contratados.</p> <p>Hardware y software para el sistema de información adquirido y funcionando;</p> <p>Durante los primeros 6 meses de ejecución:</p> <p>Metodología de evaluación de la calidad de los servicios y sus indicadores presentados al Banco para aprobación.</p>	<p>Mediante:</p> <p>(a) Informes de progreso del programa;</p> <p>(b) Visitas de inspección.</p>	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>des:</p> <p>icios de Capacitación Empresarial</p> <p>ociación y difusión de los servicios.</p> <p>terminación/revisión/confirmación de la anda.</p> <p>ululación con las entidades gremiales.</p> <p>tegia operacional para la realización de ventos en el interior del país.</p> <p>ramación de los eventos.</p> <p>ratación de consultarías;</p> <p>aración/adquisición/reproducción ateriales didácticos;</p> <p>ución de los eventos de capacitación;</p> <p>ño del programa futuro de capacitación resarial; y</p> <p>uación de resultados.</p> <p>istencia Técnica.</p> <p>oporación de metodologías y edimientos para:</p> <p>ización de estudios de casos.</p> <p>ociación y organización de grupos roductores para la realización de edimientos productivos.</p> <p>errollo de modelos de planes de rsión para emprendimientos de os de productores.</p>	<p>Estrategia de Ejecución:</p> <p>Contratación de servicios tecnicos para eventos de capacitación: Aporte FOMIN: US\$ 530.031 Aporte Local: US\$ 424,979</p> <p>Materiales didácticos: Aporte FOMIN: US\$ 48,000 Aporte Local: US\$ 15,100</p> <p>Promoción y Difusión: Aporte FOMIN: US\$ 60,000 Aporte Local: US\$ 57,700</p> <p>Contratación de consultorías para la realización de acciones de asistencia técnica:</p> <p>Aporte FOMIN: US\$ 202,500 Aporte Local: US\$ 217,500</p>	<p>A través de (a) Informes de Progreso del Programa; (b) solicitudes de desembolso; (c) plan de cuentas del organismo ejecutor; (d) estados financieros del Programa auditados por contadores independientes.</p>	<p>Recursos de contraparte sufi oportunos.</p> <p>La promoción y difusión de permite un conocimiento cal Programa y sirve de estímulo productores para su particip</p> <p>La UE realiza con solvencia contratación de servicios y la adquisición de bienes, de ac los procedimientos del Banc</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<u>Organización de los Servicios</u> Servicios técnicos; Distribución de publicaciones; Distribución de equipos de oficina y mobiliario; Operación y mantenimiento;	UE dotada con equipo técnico especializado, personal administrativo y de apoyo, equipos y mobiliario. Consultores Especializados Aporte FOMIN: US\$ 233.800 Aporte Local US\$ 96.250 Publicaciones: Aporte FOMIN: US\$ 9,000 Aporte Local: US\$ 2,250 Equipos: Aporte FOMIN: US\$ 55,000 Aporte Local: US\$ 12,400 Personal de Administración de la UE Aporte Local: US\$ 148,000 Gastos de operación de la UE: Aporte Local: US\$ 75,000 Costo del Apoyo Logísticos para la organización de los eventos de capacitación descentralizados Aporte Local: US\$ 50,000		
<u>Imprevistos</u>	Imprevistos: Aporte FOMIN: US\$ 186.700 Aport Local: US\$ 61.050		

PROYECTO DE RESOLUCION

(URUGUAY). COOPERACION TECNICA PARA UN PROGRAMA DE
MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
PEQUEÑA EMPRESA AGROPECUARIA

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 necesarios con el Consejo de Entidades Agropecuarias para el Desarrollo y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento MIF AT-_____, sobre cooperación técnica para apoyar un Programa de Mejoramiento de la Competitividad de la Pequeña Empresa Agropecuaria.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.325.000 con cargo a 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.