

**Propuesta para la Implementación del Programa Sectorial
de financiamiento, Fomento y Encadenamiento
Productivo del Sector Ganadero**

Programa de Cooperación para la Realización del Trabajo

Representación IICA Costa Rica

2017

I. NOMBRE DEL PROYECTO

Implementación del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero.

II. ÁMBITO

Cobertura nacional

III. DURACIÓN ESTIMADA

El lapso pautado para implementar el Programa será de 18 meses.

IV. ANTECEDENTES

El Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) en su Sesión Ordinaria 191-2016, celebrada el 27 de julio de 2016, acordó entre otros aspectos, establecer análisis de cadenas de valor que permitan optimizar los procesos productivos de las diferentes zonas del país, así como el fortalecer los procesos de innovación y valor agregado como medio para valorizar la agricultura. Así mismo, resolvió mediante el Acuerdo AG-1538-191-2016, solicitarle al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con base en el Convenio General de Cooperación Técnica entre SBD y el IICA, un estudio sectorial para la identificación y mapeo de toda la cadena de valor asociada a la actividad de ganadería mayor.

En el marco del convenio para la “Formulación del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento del Sector Ganadero”, el IICA a través de la Representación Costa Rica elaboró un programa integral para la actividad ganadera, el cual consta de cuatro componentes a saber: el componente técnico, componente financiero, el componente de asistencia técnica y por último el componente de gestión del Programa. El trabajo realizado por el Instituto fue de aproximadamente seis meses, haciendo entrega del Programa a SBD en abril del presente año.

Dicho Programa fue discutido y aprobado en la sesión ordinaria del Consejo Rector de SBD, celebrada el 21 de junio del presente año, mediante el acuerdo AG-1713-211-2017. Acuerdo en el cual entre otras cosas le encarga al IICA la organización y gestión de una Unidad Técnica para la implementación del “Programa Sectorial de financiamiento, fomento y encadenamiento productivo del sector ganadero. IICA-SBD”, con el propósito de apoyar, de manera temporal y por un período de 18 meses, la implementación de este proyecto, a fin de trasladar capacidades, especialmente en temas de buenas prácticas agropecuarias a los productores por medio de las Cámaras de Ganaderos u otras instancias relacionadas de forma tal, de que sea un crédito con asistencia técnica, que reduzca el riesgo del crédito en beneficio del productor, el Operador Financiero y del SBD en general.

En el mismo acuerdo se indica que El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), presentará para aprobación de la Dirección Ejecutiva del Consejo Rector, un plan de trabajo detallado, indicando entre otros aspectos: objetivos, actividades, metas, indicadores, procedimiento operativo de la Unidad Técnica definida para implementar este Programa, estrategias de abordaje para el proceso de implementación, así como cualquier otro aspecto técnicamente necesario para alcanzar el logro del proyecto.

V. JUSTIFICACIÓN

El Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero es una iniciativa del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) elaborada y apoyada en su ejecución por el Instituto Interamericano de Cooperación para Agricultura (IICA). Esta iniciativa es acertada, necesaria, oportuna, estratégica y da respuesta a los desafíos, entre otros aspectos:

- i. Acertada, porque hay una serie de desafíos que hay que enfrentar como:(i) la reducción del hato (en los últimos 30 años la población bovina se contrajo en 911.372 cabezas, mientras que el área dedicada a pastos disminuyó en 1.375.208 hectáreas);(ii) la inequidad de la cadena bovina de carne que afecta especialmente la cría de ganado es clave para el crecimiento del hato; (iii) la falta de políticas públicas de fomento y financiamiento; (iv) los coeficientes técnicos aún bajos;(v) la creciente importación de productos lácteos y cárnicos con mayor valor agregado; (vi) la entrada de ganado en pie;(vii) la desgravación arancelaria de los principales productos lácteos para culminar con arancel cero el 2025;(viii) el costo de la alimentación fuertemente influenciado por la dependencia de alimentos concentrados;(ix) los efectos potenciales del cambio climático;(x) la alta volatilidad de los precios internacionales de los productos lácteos básicos;(xi) la falta de productos financieros adecuados y específicos que efectivamente fomenten la ganadería bovina.
- ii. Necesaria, porque la ganadería bovina es muy importante para el país, en términos de aporte a la economía si se considera la cadena completa con todos los eslabones caracterizada por su gran efecto multiplicador, el mayor del sector agropecuario, cuyos miles de participantes incluyen: ganaderos; proveedores de maquinaria, equipos e insumos; operadores de servicios públicos y privados; transportistas; operadores de subastas; directivos, socios y personal de las Cámaras de Ganaderos; industriales y PYMES; importadores y exportadores; los comerciantes, desde los pequeños expendios hasta las grandes cadenas de supermercados; y consumidores.
- iii. Oportuna, porque el país tiene la posibilidad y capacidad para potenciar el desarrollo ganadero bovino y la cadena en su conjunto; tiene cualidades como: (i) un buen estatus sanitario que es uno de sus mejores activos para promover los negocios y factor clave para la salud humana y animal, así como para el comercio internacional; (ii) en todos los sistemas productivos hay experiencias exitosas con innovaciones que aumentan la productividad y que pueden difundirse y adoptarse; (iii) es un país de avanzada en temas y acciones ambientales

que está ejecutando la Estrategia para la Ganadería Baja en Carbono; (iv) la responsabilidad social; (v) el gran papel que desempeñan las subastas ganaderas que permiten la formación de precios para todos los tipos y calidad de animales, y que son una fuente considerable de recursos para los ganaderos; (vi) las Cámaras de Ganaderos, importante mecanismo de cohesión, servicios y apoyo a los asociados, algunas con experiencias exitosas de financiamiento accesible, especialmente para sistemas de cría, clave para mantener y aumentar el hato;

iv. Estratégica, porque busca generar una transformación gradual y sistémica del sector ganadero mediante el financiamiento de proyectos, que serán complementados con procesos de acompañamiento y asistencia técnica, desde la solicitud hasta la culminación del crédito. Esta transformación se concibe bajo el entendido de que todas las unidades productivas son diferentes y requieren un abordaje particular, por lo que los programas de financiamiento y asistencia técnica se establecerán al amparo de un Plan de Finca, elaborado por ganaderos con el acompañamiento de expertos en el tema y donde se establecerán aspectos medulares para el mejoramiento productivo, de rentabilidad y de sostenibilidad del proyecto, tomando en consideración las previsiones necesarias para la mitigación, adaptación y resiliencia al cambio climático, así como los compromisos adquiridos por el país para la carbono neutralidad.

v. Da respuesta a los desafíos, porque: (i) propone soluciones adecuadas de financiamiento a los diferentes modelos o sistemas productivos acompañada de asistencia técnica ligada al crédito con un sistema de seguimiento y control de calidad utilizando de forma efectiva los recursos de asesoría y cooperación técnica del INA; (ii) propone el diseño y funcionamiento de un Fondo de Garantías Parciales de Crédito para Ganadería Baja en Emisiones (FGPCBE) y establece un NAMAG-Premio con el objetivo de incentivar la generación de proyectos que permitan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y contribuye directamente al cumplimiento de los compromisos del país el acuerdo de París, en lo que respecta a las Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional (INDC); (iii) establece un plan de capacitación con módulos diseñados para los actores claves que participarán en la ejecución del Programa; (iv) propone modelos encadenamientos productivos que complementan y contribuyen a mejorar la producción primaria bovina de carne y leche, como son la integración vertical de productos lácteos y cárnicos; y empresas de servicios veterinarios, elaboración de ensilajes, producción e implante de embriones y riego tecnificado; (v) establece alianzas entre el sector público, privado, la academia y la cooperación técnica internacional para realizar una acción integral de apoyo al Programa; (vi) propone un mecanismo de ejecución del Programa desburocratizado, ágil y efectivo, donde participan actores públicos y privados.

Para que la ganadería pueda ser un negocio razonable, sostenible y cada vez más próspero, es indispensable mejorar la competitividad, productividad y bajar los costos de producción. La mejora en la gestión o administración de las fincas ganaderas, la alimentación, sanidad, mejoramiento genético y la acción amigable con el ambiente son las cinco claves de este cambio. En forma concurrente, las industrias de la carne y de lácteos deben redefinir sus estrategias colectivas e individuales, para competir en el mercado nacional y externo. Sin

embargo, estas tareas para la empresa privada no lograrán sus frutos si el país no mejora la estructura de costos de transacción que frenan el cambio, es decir mejore su competitividad nacional.

Para asumir estos retos el país necesita implementar de forma práctica un mecanismo de financiamiento diferenciado que responda a las necesidades de los productores pero que además los oriente a través de procesos de asistencia técnica especializada que permita mejoras sustantivas en la productividad, rentabilidad y manejo de la finca en general, tal como se plantea en el Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero.

VI. OBJETIVOS

Para la atención de la solicitud de cooperación, se plantean un objetivo de desarrollo, un objetivo general y cinco objetivos específicos, los cuales articulan la implementación del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero.

Objetivo de Desarrollo

Generar una transformación gradual y sistémica del sector ganadero mediante el financiamiento de proyectos productivos, rentables y sostenibles en el marco del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero.

Objetivo General

Coordinar e Implementar la puesta en marcha del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero.

Objetivos Específicos

- i. Generar los procesos fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de los actores claves para el lanzamiento y puesta en marcha del Programa.
- ii. Coordinar la implementación de los procesos necesarios para la puesta en marcha del Programa tanto en los servicios financieros como no financieros.
- iii. Promover el Programa con los diferentes actores claves de la actividad ganadera nacional y los operadores financieros involucrados.
- iv. Diseñar un modelo de seguimiento y evaluación del Programa que permita cuantificar su alcance, los impactos en las unidades productivas, así como generar recomendaciones para mejorar su gestión

- v. Elaborar un modelo de gestión y la estrategia de transferencia del Programa que permita su consolidación y sustentabilidad a través del tiempo.

VII. BENEFICIARIOS

Como beneficiarios directos de este esfuerzo conjunto entre el SBD y el IICA se consideran los establecidos en el artículo 6 de la Ley 9274 del SBD, a saber, emprendedores¹; Pymes; micro, pequeño y mediano productor agropecuario; modelos asociativos empresariales y beneficiarios de microcréditos.

VIII. ALCANCE

Durante el periodo de 18 meses que contempla el proceso de implementación del Programa se prevé una cobertura mayor a los 400 beneficiarios informados en las principales zonas ganaderas del país y una colocación de más de 100 créditos debidamente aprobados en el primer año desde el lanzamiento a nivel nacional.

IX. RUTA LÓGICA DE INTERVENCIÓN Y ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA POR PARTE EL IICA.

Para la correcta implementación del Programa se ha diseñado una ruta lógica de intervención que consta de 10 etapas, las cuales permitirán la consecución de los objetivos planteados, a través de la realización de actividades contempladas en cada una de las etapas. Es importante aclarar que algunas de estas etapas son subsecuentes mientras que otras se irán desarrollando paralelamente o de forma transversal según se requiera, aspecto que quedará más claro cuando se observe el calendario de actividades del Programa. A continuación, se hace una breve descripción de las etapas y se señalan las actividades correspondientes.

1. **Planeación:** La fase previa del Programa consistirá en la elaboración de los planes de trabajo técnico-financieros para la elaboración de una propuesta de implementación del Programa que responda a los requerimientos planteados por el Consejo Rector del SBD en el Acuerdo AG-1713-211-2017.

Actividades:

- Conformar un grupo de trabajo con técnicos del IICA para la elaboración de la propuesta.
- Diseñar una propuesta técnico-financiera para la implementación del Programa para ser sometida a consideración del SBD.

¹Considerando elementos de inclusión.

Indicadores:

- Un plan de trabajo presentado y aprobado por SBD.

2. **Coordinación interinstitucional:** Esta etapa consiste en la realización de reuniones de trabajo con actores claves en la implementación del Programa, con el objetivo de establecer acuerdos, convenios, cartas de entendimiento, planes de trabajo según corresponda, donde se establezcan los compromisos de cada una de las partes para apoyar desde su competencia en la implementación del Programa.

Actividades:

- Coordinar y realizar reuniones con actores claves en la implementación del Programa como INA, BNCR, CATIE, UTN, cámaras de ganaderos, operadores financieros, MAG, CORFOGA, CNPL, CNAА, entre otros.
- Establecer compromisos a través de acuerdos, convenios, cartas de entendimiento o planes de trabajo según corresponda con cada instancia, donde se establezcan las rutas de trabajo y acciones a desarrollar.

Indicadores:

- 10 cartas de entendimiento, convenios de cooperación o acuerdos firmados.
3. **Capacitación técnica:** Esta etapa tiene como fin la preparación de los Asesores Ganaderos encargados de elaborar los planes de finca y brindar la asistencia técnica correspondiente a cada uno de los créditos otorgados. Para tales fines se debe diseñar un curso que constará de dos fases; una virtual para los contenidos teóricos, el cual será utilizado repetidamente en todas las capacitaciones y una fase presencial la cual se brindará periódicamente para aquellos participantes que aprueben el modulo teórico.

Tanto en el proceso de la conceptualización y diseño del curso, como en el momento de impartir el mismo, se contará con el apoyo de expertos en el tema ganadero, pertenecientes a instancias líderes en la capacitación como los son IICA, INA, UTN y CATIE, MAG, CORFOGA, CNPL, SENASA entre otros, quienes participarán activamente en cada una de las etapas y adicionalmente podrán a disposición las instalaciones y fincas para las sesiones prácticas del curso.

Es importante señalar que el curso estará dirigido a dos tipos de técnicos, los privados de los cuales se espera que en el futuro puedan prestar sus servicios a las instancias que requieran los servicios de diseño de planes de finca y asistencia técnica como los operadores financieros, cámaras, entre otros y a funcionarios de instituciones del sector con el fin de que apoyen estos procesos en el ámbito de sus capacidades y disposición.

Actividades:

- Diseñar los contenidos, metodología y requerimientos del curso.
- Identificar expertos para impartir el curso y desarrollar los contenidos tanto en su fase presencial como virtual.
- Elaborar una base de datos con candidatos para acceder al curso.
- Seleccionar e invitar a los participantes.
- Impartir el curso tanto en su fase virtual como presencial.
- Evaluar los cursos para identificar mejoras, si es necesario.
- Elaborar una base de datos de profesionales acreditados que puedan brindar el servicio de elaboración de planes de fincas y apoyar en la asistencia técnica.

Indicadores:

- Una base de datos con al menos 40 participantes capacitados para la elaboración y ejecución de planes de finca.

4. **Establecimiento de condiciones para la operación del Programa:** Esta etapa consiste en la puesta en marcha de los aspectos preparativos previo al lanzamiento oficial del Programa. Para tales fines el rol que juega el Banco Nacional de Costa Rica es fundamental, ya que es imprescindible que todos los detalles asociados al programa de ganadería estén en funcionamiento para el lanzamiento del Programa.

En esta etapa se establecerán encuentros de trabajo entre la Unidad Técnica y funcionarios del BNCR con el fin propiciar un adecuado balance entre los aspectos técnicos y financieros del Programa, de tal forma que tanto el operador como los beneficiarios cuenten con las herramientas necesarias para hacer efectivas las solicitudes de crédito.

Actividades:

- Definir en coordinación con el BNCR de la ruta lógica, requisitos y procedimientos para el acceso al crédito en el marco del Programa.
- Establecer un proceso de capacitación de los oficiales y analistas de crédito de los operadores financieros en aspectos básicos de ganadería y del funcionamiento del Programa.
- Contratación de asesores en el diseño y ejecución de planes de finca para atender a los primeros solicitantes de crédito.

Indicadores:

- Una base de datos con al menos 40 oficiales de crédito y analistas capacitados.
- Manual de procedimientos y requisitos para acceso al crédito.

5. **Mecanismos para la Ganadería Baja en Emisiones:** Aunque esta etapa posiblemente sea implementada más adelante en el Programa, es de vital importancia que la parte conceptual, reglamentaria y financiera de dichos mecanismos estén debidamente definidos y cuantificados, de tal forma que se pueda ir gestionando ante las instancias correspondientes los recursos y los procedimientos para la implementación de los mismos.

En particular será necesario el diseño de los parámetros y funcionamiento de cada uno de los mecanismos, así como su debida reglamentación, tanto para los procesos de otorgamiento de los recursos a los beneficiarios como para la definición de los aportes que sustentarán el fondo y la administración de dichos recursos.

Actividades:

- Realizar reuniones con actores claves para la coordinación y definición de los parámetros y principios para el Fondo de Garantías Parciales y del Premio NAMA.
- Diseñar los requisitos y procedimientos para el acceso al crédito en el marco del Programa, la reglamentación de los mecanismos, así como la necesidad de recursos para su implementación.
- Apoyar al SBD en la búsqueda de recursos complementarios para el establecimiento de fondos que sustentarán ambos mecanismos.

Indicadores:

- Un documento conceptual, reglamentario y financiero aprobado por el SBD.

6. **Lanzamiento y difusión del Programa:** En esta etapa se deben llevar a cabo las acciones de divulgación y promoción del Programa tanto a nivel institucional y organizacional como a nivel de productores, aspecto que será clave para dar a conocer el Programa como para evacuar, de primera mano, dudas e inquietudes de los potenciales solicitantes de los créditos.

En esta etapa la coordinación con las instancias encargadas de los aspectos de divulgación y promoción del SBD es fundamental, a fin de llevar este proceso según los parámetros y líneas de trabajos definidas institucionalmente, propiciando así coherencia y consistencia en los mensajes que se hagan llegar a los beneficiarios, así como con organizaciones de base como UPA Nacional y las Cámaras de Ganaderos para que dichos mensajes lleguen a los potenciales beneficiarios del Programa en las zonas rurales del país.

Actividades:

- Realizar un evento de lanzamiento oficial del Programa.
- Elaborar materiales y documentos para la divulgación y promoción del Programa.
- Establecer reuniones de presentación con Cámaras de Ganaderos, Asociaciones de productores y seccionales de UPA Nacional para la promoción del Programa.
- Identificar las demandas de crédito en las diferentes zonas ganaderas con el fin de priorizar las regiones de mayor demanda.

Indicadores:

- Listas de asistencia tanto al evento de lanzamiento como a los eventos regionales.

7. **Fortalecimiento de las Cámaras de Ganaderos:** En esta etapa se propone un Proyecto Piloto de Fortalecimiento de las Cámaras para el Financiamiento de la Ganadería, bajo diferentes modalidades, de forma directa con sus asociados, o mediante acuerdos y/o convenios de corresponsalía con operadores financieros del SBD, teniendo presente la valiosa información y conocimiento que tienen de los ganaderos asociados en el momento de acceder al crédito.

Este proyecto contempla todo un proceso de diagnóstico y fortalecimiento de las Cámaras seleccionadas, a través de asistencia técnica especializada con el fin de brindar las condiciones necesarias para que sean acreditadas ante el SBD bajo alguna de las modalidades descritas.

Actividades:

- Seleccionar las Cámaras de Ganaderos que formarán parte del Proyecto Piloto.
- Diagnosticar de las cámaras que participan en el proyecto piloto.
- Diseñar, puesta en marcha y funcionamiento del Proyecto Piloto de fortalecimiento de las Cámaras.
- Diseñar de mecanismos de colocación de créditos a través de las Cámaras fortalecidas.
- Diseñar de estrategia para el escalamiento del Proyecto Piloto.
- Elaborar un estudio de factibilidad para la comercialización de carne a través del mercado mayorista regional Chorotega.

Indicadores:

- Presentadas 2 solicitudes de acreditación y/o agente corresponsal ante el SBD.

8. **Evaluación y Seguimiento del Programa:** Esta fase consiste en el diseño y puesta en marcha de un mecanismo de seguimiento y evaluación, el cual permitirá realizar valoraciones durante y ex post, tanto de las unidades productivas vinculadas a los créditos, como de las organizaciones del sector ganadero en general, permitiendo valorar el impacto del Programa tanto a nivel micro, en la finca, como a nivel macro, en el país.

Actividades:

- Conceptualización y diseño del mecanismo de seguimiento y evaluación del Programa.
- Diseño de herramientas para la recolección, procesamiento y análisis de la información.
- Implementación del mecanismo de seguimiento y evaluación.
- Elaboración de reportes de avance y recomendaciones en la implementación.

Indicadores:

- Reportes de seguimiento de los créditos otorgados.

9. **Puesta en Marcha:** Esta etapa consiste en la ejecución del Programa como tal, la cual estará caracterizada por la colocación de créditos a los beneficiarios en el marco del Programa, a los cuales posteriormente se les deberá dar el seguimiento necesario tanto desde los aspectos técnicos como financieros con el fin de garantizar el éxito de los proyectos financiados.

Esta etapa se llevará a cabo de acuerdo a lo establecido en la hoja de ruta y las guías de requisitos y procedimientos para el acceso al crédito definidos en conjunto con el BNCR, tal como se describió en la cuarta etapa de esta sección.

En la implementación de esta etapa será clave el proceso de identificación de la demanda que se ha realizado a través de las cámaras y grupos organizados de productores en el proceso de difusión, con el fin de centrar los esfuerzos en aquellas zonas que presenten una mejor perspectiva para la colocación de los créditos.

Parte de estos esfuerzos consistirán por un lado en la contratación y designación de un grupo de Asesores Ganaderos certificados a través del curso impartido, con el fin de que promueva y fomente la colocación de créditos en las zonas seleccionadas y por otro lado en el proceso de capacitación y asesoría técnica en temas de ganadería y del Programa al personal de las entidades financieras a nivel nacional, pero con un mayor énfasis en estas áreas seleccionadas.

Actividades:

- Realizar la programación de acuerdo a la identificación de la demanda de créditos realizada y establecer la coordinación con el operador financiero para la atención de los mismos.
- Contratación de Asesores de finca debidamente certificados para la promoción regional del Programa y la atención de las primeras solicitudes de crédito.
- Acompañar al operador financiero, las cámaras y a los solicitantes en los primeros procesos de solicitud con el fin de propiciar un proceso fluido y ágil en las solicitudes.

Indicadores:

- Reporte de otorgamiento de los créditos por parte del BNCR.

10. **Transferencia de Programa:** Una vez que el Programa este en ejecución y se realicen las valoraciones y ajustes del caso para un mejor funcionamiento del mismos, se procederá a la elaboración de una estrategia de transferencia del Programa por medio de la cual se trasladen las funciones y responsabilidades asumidas por el IICA a las instancias correspondientes, de tal forma que el Programa funciones de forma sostenida en el tiempo aprovechando las estructuras institucionales públicas y privadas existentes en el país.

En esta etapa la participación activa y con un rol protagónico de instancias claves como el INA, MAG, CORFOGA, CNPL, entre otras líderes del sector ganadero, será clave, ya que la sostenibilidad del Programa dependerá directamente del grado de involucramiento y seguimiento que brinden estos actores a las responsabilidades y funciones requeridas para la correcta implementación del Programa.

Actividades:

- Diseñar e implementar una estrategia de transferencia del Programa.
- Coordinar con las instancias líderes del sector ganadero el proceso de capacitación y transferencia

Indicadores:

- Acuerdos entre el SBD y las instancias correspondientes para el manejo del Programa.

X. ETAPAS, SUBPRODUCTOS, METAS E INDICADORES ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

| Etapa | Subproductos | Metas | Indicadores | Supuestos | Restricciones |
|---------------------------------|---|--|---|---|--|
| Planeación | Una propuesta técnico-financiera para la implementación del Programa para ser sometida a consideración del SBD. | Contar con un documento orientador que definan las acciones que deben ser realizadas para la obtención de los objetivos definidos. | Un plan de trabajo presentado y aprobado por SBD. | La propuesta técnico-financiera es aprobada por Comité Técnico. | El tiempo de elaboración de la propuesta debe ser corto ya que de esto depende la ejecución de las demás fases del programa. |
| Coordinación interinstitucional | Portafolio de convenios y acuerdos con actores claves del sector. | Establecer acuerdos de cooperación con al menos 10 instancias involucradas en la implementación del Programa. | 10 cartas de entendimiento, convenios de cooperación o acuerdos firmados. | Los actores del sector se comprometen y están dispuestos a asumir compromisos y firmar los acuerdos. | En algunos casos estos acuerdos deben ser revisados y aprobados por instancias legales internas que pueden atrasar los procesos. |
| Capacitación técnica | Un Curso de capacitación presencial. Un Curso de capacitación virtual. Una base de datos de profesionales | Elaborado e impartido 1 curso teórico virtual. Elaborados e impartidos 2 cursos prácticos para elaboración y | Una base de datos con al menos 40 participantes capacitados para la elaboración y ejecución de planes de finca. | Ambos cursos son impartidos según lo planeado. Los participantes del curso asisten, cumplen con los requisitos y | La metodología presencial del curso permite solamente la capacitación de 20 personas por curso práctico, por lo que los recursos |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| | capacitados para la elaboración de los planes de finca. | ejecución de planes de finca. Capacitadas 40 personas para elaborar y ejecutar planes de finca y brindar asistencia técnica. | | aprueban las tareas necesarias para su acreditación. En las etapas posteriores el INA asume la capacitación de los asesores de acuerdo a la metodología elaborada. | contemplados cubren la capacitación de 40 asesores. |
| Establecimiento de condiciones para la operación del Programa | Un manual de procedimientos y requisitos para el acceso al crédito por parte de los productores. | 40 Oficiales y analistas de crédito capacitados en aspectos básicos de ganadería y del Programa. | Una base de datos con al menos 40 oficiales de crédito y analistas capacitados. Manual de procedimientos y requisitos para acceso al crédito. | Existe un compromiso de la entidad financiera para la elaboración de manual de procedimientos y para que sus funcionarios participen activamente en las capacitaciones. | La metodología y recursos asignados permiten la capacitación de 40 personas. |
| Mecanismos para la Ganadería Baja en Emisiones | Documento conceptual, reglamentario y financiero de los mecanismos para la ganadería baja en emisiones. | Se cuentan con la información y procedimientos necesarios para la implementación del Fondo de Garantías | Un documento conceptual, reglamentario y financiero aprobado por el SBD. | Continúa e interés de los actores por promover mecanismos para ganadería baja en emisiones. | La propuesta conceptual requerirá de la asignación de recursos, humanos, financieros y |

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|--|
| | | Parciales y el Premio NAMA-G. | | | materiales para su materialización. |
| Lanzamiento y difusión del Programa | Un evento oficial de lanzamiento del Programa a nivel nacional. Informe de realización de eventos de promoción en comunidades rurales. | Difundido el Programa a al menos 400 beneficiarios. | Listas de asistencia tanto al evento de lanzamiento como a los eventos regionales | Se han culminado con éxito las etapas necesarias para el lanzamiento del Programa. Se cuenta con el apoyo de UPA Nacional en los procesos de convocatoria a eventos y difusión del Programa. | Los recursos se han programado para un evento y 9 talleres regionales. Para una mayor cobertura se requerirán aportes de las contrapartes. |
| Fortalecimiento de las Cámaras | Plan de fortalecimiento de las cámaras para su acreditación ante el SBD. Propuesta para el escalonamiento a nivel nacional. | 2 Cámaras de Ganaderos fortalecidas y en condiciones de acreditarse como agente corresponsal ante el SBD. | Presentadas 2 solicitudes de acreditación y/o agente corresponsal ante el SBD. | Las Cámaras de ganaderos seleccionadas se comprometen y participan en el proceso de fortalecimiento. Las Cámaras cumplen con los requisitos planteados por el | Las necesidades de inversión de recursos humanos y financieros para el fortalecimiento de las Cámaras se desconocen hasta hacer su diagnóstico, por lo que sus capacidades pueden ser insuficientes. |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|--|--|
| | | | | SBD para su acreditación. | |
| Evaluación y Seguimiento del Programa | Un mecanismo de seguimiento y evaluación con su respectiva herramienta de recolección de información. | Los créditos otorgados se encuentran registrados en el mecanismo de seguimiento y evaluación. | Reportes de seguimiento de los créditos otorgados. | Los operadores financieros y asesores ganaderos cumplen con su función recolección y procesamiento de la información. | La compatibilidad de sistemas informáticos puede dificultar el uso de algunos usuarios. |
| Puesta en Marcha | Informe técnico final del proceso de implementación del Programa. | 300 créditos otorgados en los primeros 10 meses. | Reporte de otorgamiento de los créditos por parte del BNCR. | El proceso de colocación de los créditos es ágil y de acuerdo a los procesos definidos con los operadores. Las condiciones económicas del país son estables y favorables para la generación de negocios. Los créditos se otorgan de acuerdo a los parámetros definidos en el Programa. | Cada asesor ganadero puede atender alrededor de 20 créditos mensuales y se han programado recursos para su contratación de tres asesores por 10 meses. Una demanda o volumen mayor de crédito requerirá de recursos adicionales de asistencia técnica para contratar más |

| | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | asesores ganaderos certificados. Se deberá iniciar con las sucursales que cuenten con oficiales capacitados en el Programa. |
| Transferencia de Programa | Propuesta de transferencia del Programa. | Las instancias del sector han sido capacitadas y asumen las funciones de la Unidad Coordinadora. | Acuerdos entre el SBD y las instancias correspondientes para el manejo del Programa. | Las instancias Público – Privadas del sector ganadero están en disposición y capacidad de asumir las funciones de coordinación del Programa. | Se depende de la asignación de personal y recursos por parte de las instancias del sector para transferir las funciones. |

XI. PRODUCTOS ENTREGABLES

La implementación del Programa permitirá la obtención de seis productos palpables que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos planteados, que serán remitidos al SBD para su conocimiento y aprobación correspondiente. A continuación se hace una breve descripción de los mismos.

| Producto | Descripción |
|--|---|
| A. Plan de trabajo | Consiste en una propuesta técnico-financiera para la implementación del Programa para ser sometida a consideración del SBD |
| B. Propuesta técnico-financiera para los mecanismos de ganadería baja en emisiones. | Consiste en un documento conceptual, reglamentario y financiero de los mecanismos para la ganadería baja en emisiones, el cual servirá como hoja de ruta en la implementación de estos mecanismos. |
| C. Un módulo de capacitación del Programa. | El módulo de capacitación está compuesto por los Programas de capacitación presencial y virtual que se estarán impartiendo en el marco del Programa a productores, técnicos, funcionarios bancarios, operadores financieros, entre otros. |
| D. Proyecto piloto de fortalecimiento de las cámaras de ganaderos. | Documento conceptual que describe de forma detallada los pasos a seguir en el proceso de diagnóstico, intervención, fortalecimiento y acreditación de las cámaras de ganaderos ante el SBD. |
| E. Estudio de factibilidad para la comercialización de Carne en el mercado mayorista Chorotega. | Diseño de un plan de negocios y un estudio de factibilidad para la Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste para la comercialización de carne a través del Mercado Regional Mayorista Chorotega. |
| F. Mecanismo de seguimiento y evaluación. | Diseño de un mecanismo de seguimiento y evaluación tanto del Programa como de los créditos otorgados con su respectiva herramienta de recolección de información. |
| G. Propuesta de transferencia del Programa | Una propuesta de transferencia del Programa que contemple los procesos de capacitación y traslado de las funciones ejercidas por la Unidad Coordinadora del IICA a las instancias correspondientes del sector. |
| H. Informe final del proceso de implementación del Programa | Consiste en un informe de carácter técnico que recopila toda la información recabada en el proceso de implementación del Programa, donde se destacan los principales hallazgos, |

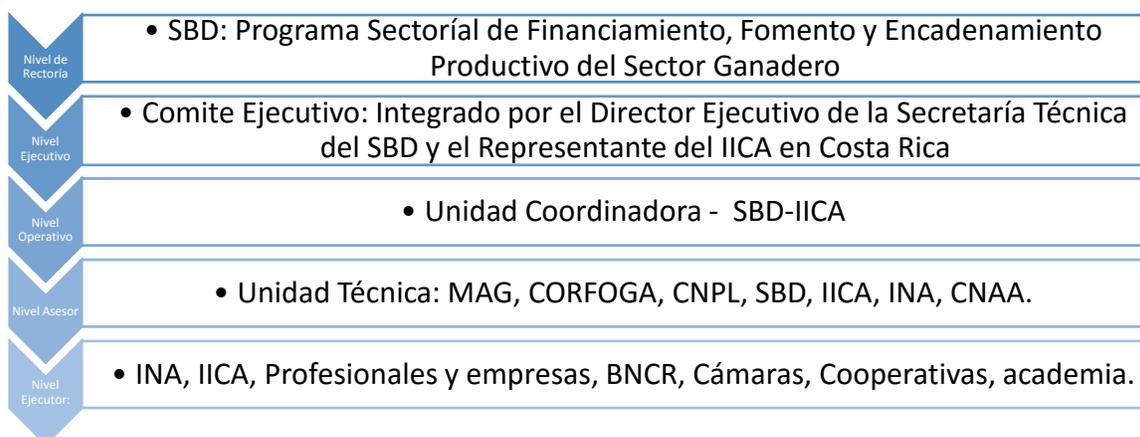
| | |
|--|---|
| | lecciones aprendidas, recomendaciones técnicas entre otras que se consideren pertinentes. |
|--|---|

XII. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

La implementación del Programa requerirá de la conformación de dos estructuras que apoyen las labores del Sistema de Banca para el Desarrollo como ente rector del Programa. Estas estructuras serán una Unidad Coordinadora de carácter operativo que se encargará de coordinar y dirigir las acciones claves en la implementación del Programa, como lo son la realización del planeamiento, la coordinación y el seguimiento a los aspectos vinculados al Convenio IICA-SBD, de igual forma trabajará en la elaboración y seguimiento a los términos de referencia para la contratación de los especialistas y demás procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta Unidad estará a bajo la responsabilidad del IICA, quien le reportará directamente al SBD, tal como se establece en el acuerdo del Consejo Rector del SBD.

Adicionalmente, el Programa contará con el apoyo de una Unidad Técnica, conformada por instancias claves del sector como MAG, CORFOGA, CNPL, SBD, IICA, INA y CNAA la cual estará encargada de emitir recomendaciones de carácter técnico en aspectos relacionados con genética, metodologías, recolección de información, instrumentos técnicos, prácticas ganaderas, asistencia técnica, entre otros. Esta Unidad se reunirá periódicamente una vez al mes, en una fecha y lugar predefinido, con el fin de valorar los temas técnicos y emitir las recomendaciones del caso, recomendaciones que serán remitidas oportunamente por la Unidad Coordinadora al SBD con el fin de que pueda girar las directrices del caso a los actores correspondientes.

Estructura Organizacional del Programa



La Unidad Coordinadora estará constituida por un grupo base de especialistas conformado por un Especialista Senior, un Especialista Máster y un Asistente Técnico, en calidad de consultores y un Especialista Senior en gestión y políticas y tres Especialistas Nacionales en Sanidad Animal, Agronegocios Innovación y Recursos Naturales de la Representación del IICA a tiempo parcial. Adicionalmente, esta unidad contará con el apoyo puntual de especialistas del IICA tanto a nivel nacional como internacional en diferentes especialidades para desarrollo de cada uno de los componentes.

Adicionalmente, esta Unidad contará con el apoyo administrativo, secretarial y de servicios generales suministrado por la Representación del IICA en Costa Rica, de acuerdo a su normativa vigente y en apego a las regulaciones de administración de recursos públicos.

El IICA apoyará permanentemente por un periodo de 18 meses, tal como lo establece el Acuerdo del Consejo Rector del SBD, periodo necesario para la puesta en marcha del Programa y el traslado de sus funciones a las instancias correspondientes del sector.

Al existir variedad de actores involucrados directa e indirectamente en la implementación del programa es importante establecer protocolos de comunicación entre las partes, preferiblemente a través de la Unidad Coordinadora IICA-SBD, al cual se encargará de compilar, procesar, filtrar y remitir las comunicaciones necesarias a la Dirección Ejecutiva del SBD para la toma de decisiones correspondiente. Este mecanismo de comunicación deberá ser acordado y clarificado en los acuerdos, convenios, cartas de entendimiento o planes de trabajo que se firmen con los involucrados en las etapas iniciales de la implementación del programa.

XIV. INVERSIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA Y ACOMPAÑAMIENTO DEL PROGRAMA

A continuación, se presenta el cuadro presupuestario donde se establece el costo de cada uno de los productos a desarrollar, así como la contribución real y porcentual de cada una de las partes, así como un Programa de desembolsos indicando los tiempos en que se entregarían los productos y se requerirían los recursos correspondientes.

Presupuesto General por Productos

| Etapa | Aporte IICA | Aporte SBD | Monto Total US\$ |
|---|----------------|----------------|------------------|
| A. Plan de trabajo | 26.000 | 62.300 | 88.300 |
| B. Un módulo de capacitación del Programa. | 23.000 | 61.200 | 84.200 |
| C. Propuesta técnico-financiera para los mecanismos de ganadería baja en emisiones. | 25.000 | 53.400 | 78.400 |
| D. Proyecto piloto de fortalecimiento de las cámaras de ganaderos. | 33.000 | 60.300 | 93.300 |
| E. Estudio de factibilidad para la comercialización de Carne en el mercado mayorista Chorotega. | 20.000 | 30.000 | 50.000 |
| F. Mecanismo de seguimiento y evaluación. | 19.000 | 53.200 | 72.200 |
| G. Propuesta de transferencia del Programa | 15.000 | 41.300 | 56.300 |
| H. Informe final del proceso de implementación del Programa | 12.000 | 32.100 | 44.100 |
| Aporte porcentual | 31% | 69% | 100% |
| Total con costos administrativos | 173.000 | 393.800 | 566.800 |

Programa de Desembolsos

| Producto a entregar | Mes | Monto | Porcentaje |
|--|-----|----------------|-------------|
| A. Plan de trabajo | 0 | 62.300 | 15,8% |
| B. Propuesta técnico-financiera para los mecanismos de ganadería baja en emisiones. | 3 | 61.200 | 15,5% |
| C. Un módulo de capacitación del Programa. | 6 | 53.400 | 13,6% |
| D. Proyecto piloto de fortalecimiento de las cámaras de ganaderos. | 9 | 60.300 | 15,3% |
| E. Estudio de factibilidad para la comercialización de Carne en el mercado mayorista Chorotega. | 12 | 83.200 | 21,1% |
| F. Mecanismo de seguimiento y evaluación. | | | |
| G. Propuesta de transferencia del Programa | 15 | 41.300 | 10,5% |
| I. Informe final del proceso de implementación del Programa | 18 | 32.100 | 8,2% |
| Total: | | 393.800 | 100% |