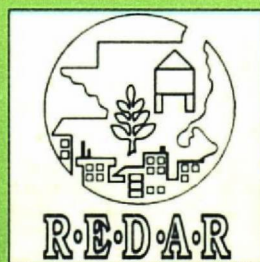


Esp
INCAP
DCE
032
c.2

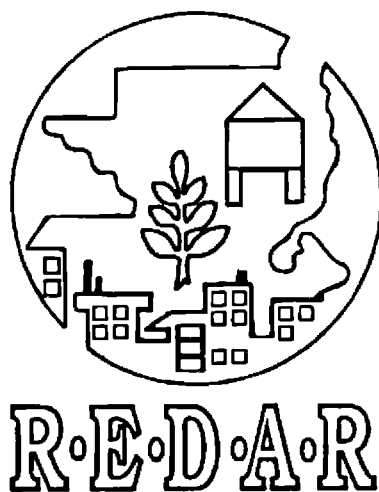
PLAN ESTRATEGICO 1995 - 2000

Red de Desarrollo Agroindustrial Rural de Guatemala



Asociación Red de Desarrollo Agroindustrial Rural REDAR

PLAN ESTRATEGICO 1995 - 2000



Publicación INCAP DCE/032

Publicado con el apoyo de:



MISION DE REDAR

"Coordinar las acciones y los esfuerzos de las instituciones vinculadas al desarrollo agroindustrial y facilitar el fortalecimiento de la capacidad de las entidades que conforman su membresía para que puedan actuar con el mayor grado de eficiencia y eficacia en la investigación, desarrollo y transferencia de procesos de transformación y en la organización e implementación de empresas agroindustriales que aglutinen a los pequeños y medianos productores agrícolas, pecuarios y forestales del área rural".

INDICE

I.	PRESENTACION	5
II.	VISION	6
III.	JUSTIFICACION DEL PLAN	7
IV.	OBJETIVOS	9
V.	METAS	9
VI.	IMAGEN OBJETIVO DE REDAR	10
VII.	MISION	11
VIII.	PRINCIPIOS ORIENTADORES	11
IX.	LINEAS DE ACCION	13
X.	POLITICAS	14
XI.	ESTRATEGIAS DE TRABAJO	20

I. PRESENTACION

La Asociación Red de Desarrollo Agroindustrial Rural de Guatemala (REDAR), es el resultado del primer seminario sobre el tema de la Agroindustria Rural que se realizó en Guatemala en el mes de marzo de 1992.

Legalmente REDAR fue creada el 9 de agosto de 1994 mediante el Acuerdo Ministerial No. 264-94 que le otorgó su personalidad jurídica.

Desde su fundación, REDAR ha venido realizando una serie de actividades que han buscado no solo fortalecer su funcionamiento sino la integración entre las entidades que la conforman; lo cual ha permitido una mayor identificación entre ellas.

Con el fin de orientar sus acciones para el futuro y establecer labores para una mejor coordinación de las acciones para el Desarrollo Agroindustrial, REDAR consideró conveniente la realización de un taller sobre Planificación Estratégica. El producto es este documento en el que se plasman los acuerdos de los participantes en cuanto a la visión y la misión que debe tener la institución, sus valores, políticas, las líneas de acción y sus estrategias.

Con base a este documento, se espera que REDAR y todos sus miembros pongan en practica un verdadero proceso de Desarrollo Institucional en beneficio de la agroindustria rural del país y que se logre una mejor coordinación de esfuerzos y de la aplicación de recursos en la ejecución de proyectos que permitan mejorar los niveles de ingresos de la población.

Se espera que este plan de coherencia a la acción de REDAR y sus miembros.

II. VISION

REDAR es una institución de Segundo Nivel, no Lucrativa, con personería propia y autogestionaria, que reúne a instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, con el fin de coordinar, integrar y compartir esfuerzos en la promoción del desarrollo agroindustrial de Guatemala, especialmente para beneficiar a la población de escasos recursos del área rural.

Es una instancia de segundo nivel, por cuanto constituye una Asociación de entidades y es autogestionaria, por cuanto propicia su propio proceso de desarrollo y el de sus miembros tratando de reducir el nivel de interferencia externa en la toma de sus decisiones. Los beneficios que se obtengan serán compartidos por sus miembros dentro de una marco de solidaridad, respeto mutuo y un proceso de participación democrática en la toma de decisiones.

En este mismo sentido, REDAR es una institución que busca ser autofinanciable mediante las cuotas de sus miembros, a través de la venta de servicios a sus entidades asociadas o a otras instituciones que estén vinculadas a la agroindustria.

Se entiende a la agroindustria rural como la actividad o alternativa que permite valorizar la producción de las pequeñas unidades agrícolas, silvícolas, pecuarias y pesqueras mediante la ejecución de una

serie de actividades postcosecha tales como el almacenaje, procesamiento (adecuación o beneficio, transformación y conservación) empaque, transporte y comercialización.

REDAR y sus miembros orientarán sus acciones fundamentalmente hacia el interior del país; en las áreas en donde además de estar concentrada la población de escasos recursos, existan potencialidades para propiciar procesos de transformación con el fin de generar mayor valor agregado.

Todos los proyectos que impulse REDAR, deberán de tener un nivel de rentabilidad aceptable, de tal manera que la población que se beneficie pueda crecer y tener un nivel de desarrollo socio-económico, que sea sostenible. En ese sentido manejará sus recursos con una visión empresarial, entendida esta como la aplicación de la iniciativa o el emprendimiento, con determinado nivel de creatividad y coherencia para la satisfacción plena de los beneficiarios de sus planes y programas.

III. JUSTIFICACION DEL PLAN

En Guatemala el mayor porcentaje de la población económicamente activa participa directa o indirectamente en la actividad agropecuaria; produciendo diferentes productos tanto para el mercado externo como para el mercado local. Debido, no solamente a la estructura del mercado que prevalece en el país, si no a que la mayor parte de los productores comercializan sus productos en fresco, sin ninguna transformación, sus ingresos están por debajo de los niveles que se requieren para la satisfacción de sus necesidades básicas.

A esta situación se suman los altos índices de desempleo, las pérdidas que se tiene después de las cosechas y el uso inadecuado que los agricultores hacen de sus recursos naturales, lo cual agudiza su situación.

Los pequeños productores en su mayoría enfrentan una serie de problemas para comercializar sus productos y acceder a mejores y nuevos mercados, en primera instancia por que no tienen un visión empresarial y luego por que no tienen información sobre mercado, trabajan individualmente y por que sus procesos de producción son tecnológicamente inadecuados, aspectos que en su conjunto restringen su capacidad de competir; aún cuando sus productos tengan un determinado nivel de transformación, ya que como se indicó anteriormente, la mayor parte de ellos venden sus productos en fresco.

Debido a esta situación, la agroindustria constituye una de las mejores alternativas para mejorar las condiciones del ingreso de la población, ya que, no solo permitirá tener acceso a mejores mercados, sino que a través de la transformación se podrá incrementar el valor agregado de la producción y por lo tanto mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente en lo referente a empleo, educación, salud, etc..

Sin embargo para que la agroindustria pueda cumplir esta función, no solo se requiere fomentarla, sino coordinar los esfuerzos institucionales y generar la capacidad necesaria para promover procesos organizados que viabilicen su implementación en forma eficiente y eficaz. En ese esfuerzo, REDAR tiene un papel importante que jugar; pero para lograr mayor efectividad en su trabajo debe contar con una estrategia que le permita orientar sus acciones según los obstáculos que se deben enfrentar y las oportunidades que se deben de aprovechar.

Esta necesidad estratégica es la que justifica la elaboración e implementación de este plan.

IV. OBJETIVOS DE REDAR

4.1. Objetivos de desarrollo

Elevar los niveles de ingresos de la población del Area Rural del país, de tal manera que las familias puedan tener la capacidad de pago suficiente que les permita tener acceso a los servicios básicos que eleven sus niveles de satisfacción.

4.2. Objetivos intermedios

4.2.1. Mejorar los mecanismos de coordinación y de comunicación entre las distintas instituciones que tienen que ver con el desarrollo agroindustrial.

4.2.2 Mejorar la capacidad de las instituciones miembros para que puedan actuar con mayores niveles de eficacia y eficiencia en el desarrollo de la agroindustria en el área rural del país.

4.2.3 Incorporar a través de sus miembros procesos agroindustriales en la producción agrícola, pecuaria y forestal del país, especialmente en las áreas en donde está asentada la población rural, con el fin de aumentar el valor agregado de su producción.

V. METAS

5.1 Al finalizar el plan, un mínimo de 50 instituciones conformarán la red de ellas el 60% estarán coordinando sus esfuerzos en pro del desarrollo de la agroindustria en el área rural del país.

- 5.2 Al finalizar el plan un mínimo de 20 instituciones habrán mejorado su capacidad técnica, administrativa y financiera para promover y asesorar a los pequeños productores agrícolas, pecuarios y forestales sobre la forma más adecuada de transformar sus productos y obtener un mejor precio por ellos.
- 5.3 Al finalizar el plan, a través de sus miembros, un mínimo de 100 grupos de productores habrán incorporado a su producción procesos agroindustriales apropiados a sus características y se habrán creado un mínimo de 50 agroindustrias de pequeños y medianos agricultores.

VI. IMAGEN OBJETIVO DE REDAR

REDAR será una institución reconocida nacional e internacionalmente como la institución coordinadora de los esfuerzos de promoción, asesoría y asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de la agroindustria rural en Guatemala. Será una institución autosostenible con suficientes ingresos para cubrir sus costos de operación y la prestación de servicios. Tendrá sede propia y el personal necesario para cubrir todos los servicios y funciones que le competen en el campo del fortalecimiento institucional de sus afiliados.

REDAR será un interlocutor válido, con liderazgo para influir sobre la toma de decisiones y la definición de políticas a nivel nacional e internacional, para el desarrollo de la agroindustria en el área rural de Guatemala.

Conforme sus recursos lo permitan tendrá representaciones en cada uno de los departamentos del país y aglutinará al mayor número de entidades, que administrativa, técnica, financiera y comercialmente puedan apoyar el desarrollo de agroindustrias del país, especialmente en el área rural.

REDAR para apoyar a sus entidades afiliadas en el desarrollo de la agroindustria, creará un fideicomiso que le permita financiar proyectos en condiciones de sostenibilidad.

Como consecuencia de la acción de REDAR y de sus afiliadas, la agroindustria en el área rural pasará a ser una actividad económica importante en la generación del producto interno bruto y los ingresos de pequeños y medianos productores, habrán mejorado.

VII. LA MISION DE REDAR

La promoción y el desarrollo de la agroindustria no es un esfuerzo que pueda lograr una sola entidad. Se requiere del esfuerzo coordinado de diferentes instituciones y de una capacidad técnica, financiera y administrativa que haga sostenible su implementación a todo nivel. En este sentido la misión de REDAR será la de "Coordinar las acciones y los esfuerzos de las instituciones vinculadas al desarrollo agroindustrial y facilitar el fortalecimiento de la capacidad de las entidades que conforman su membresía para que puedan actuar con el mayor grado de eficiencia y eficacia en la investigación, desarrollo y transferencia de procesos de transformación y en la organización e implementación de empresas agroindustriales que aglutinen a los pequeños y medianos productores agrícolas, pecuarios y forestales del área rural".

VIII. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LAS ACCIONES DE REDAR

- 8.1 REDAR promoverá la agroindustria con un criterio eminente humanista, haciendo prevalecer el bienestar del hombre como el fin esencial de la producción y del mercado.

- 8.2 Promoverá a lo interno y dentro de sus afiliadas una cultura de calidad total, en el entendido de que desde la producción hasta la comercialización debe existir un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de quienes consumen y las necesidades de quienes producen.
- 8.3 Todas las acciones que promueva REDAR estarán enmarcadas dentro del orden legal del país y del respeto a la dignidad humana, haciendo prevalecer el bienestar común sobre el bienestar individual.
- 8.4 REDAR respetará todas las manifestaciones de la cultura guatemalteca que constituyen su identidad.
- 8.5 Dentro del marco de una visión de sostenibilidad ambiental, REDAR, promoverá la conservación y protección del patrimonio natural del país.
- 8.6 REDAR considera a la mujer como una protagonista importante del proceso de desarrollo y en ese sentido valorará su participación en las actividades que apoye.
- 8.7 Una de las características esenciales de la actuación de REDAR, será el uso y manejo transparente de los recursos de que disponga, y actuará con honestidad y honradez en todas las transacciones que se deriven de su misión.
- 8.8 REDAR promoverá la autogestión como una forma de vida propia y de sus entidades miembros, razón por la cual la cooperación, la solidaridad y la distribución equitativa de sus beneficios entre sus miembros serán las bases de sus relaciones y de su funcionamiento.

- 8.9 La disciplina será también uno de los aspectos que prevalecerán en REDAR, procurando que cada uno de los miembros asuman las funciones que les corresponden con el mayor nivel de ética y responsabilidad.
- 8.10 La creatividad y la iniciativa serán dos aspectos que se fomentarán en el personal de REDAR y como elementos esenciales del éxito, serán transferidos para que sean absorbidos por sus miembros.

IX. LINEAS DE ACCION

REDAR para cumplir con su misión, tendrá las siguientes líneas de acción:

9.1 Investigación, desarrollo y transferencia de tecnología agroindustrial

A través de la cual REDAR promoverá y coordinará la generación de nuevos procesos tecnológicos que puedan ser aplicados en la agroindustria a nivel rural y apoyará la transferencia a sus entidades miembros para que estas, a su vez, las apliquen en el fortalecimiento de la capacidad de transformación de las pequeñas y medianas agroindustrias que funcionen o se pongan a funcionar en el área rural.

9.2 Capacitación

A través de la cual REDAR fortalecerá a las entidades miembros en su capacidad para crear y fortalecer empresas agroindustriales de pequeños y medianos productores.

9.3 Gestión e Intermediación de recursos financieros

A través de la cual REDAR apoyará a las entidades miembros para que puedan ejecutar proyectos vinculados a la agroindustria.

9.4 Asesorías y Servicios

A través de la cual REDAR coordinará y gestionará la prestación de diferentes tipos de asesoría y servicios.

9.5 Apoyo a la Comercialización

A través de la cual REDAR actuará como gestor de contacto para la comercialización de los productos agroindustriales.

9.6 Servicios de Información

A través de la cual REDAR creará un sistema de información sobre todos aquellos aspectos que se vinculen con el desarrollo de la agroindustria (mercado, tecnología, fuentes de financiamiento, insumos, procesos, etc.)

X. POLÍTICAS

10.1 Políticas Generales

Para orientar el trabajo de REDAR y reducir discrecionalidad en la toma de decisiones, las políticas a aplicar en la ejecución del plan son las siguientes:

- a) En todas sus líneas de acción REDAR actuará como facilitador, coordinador y gestor de recursos y esfuerzos, procurando integrar a los procesos de apoyo al mayor número de entidades.

- b) REDAR cobrará por todos los servicios que preste, pero para el caso de sus entidades miembros, éstas tendrán precios preferenciales.
- c) Los servicios que ofrezca REDAR serán prestados por sus entidades miembros, salvo en aquellos casos en los que no se cuente con alguna que tenga la especialidad o la experiencia que se requiera, serán prestados por REDAR, a través de consultores especializados.

10.2 Políticas de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología

- a) REDAR dará prioridad a la investigación, desarrollo y transferencia de tecnologías apropiadas, aunque en casos excepcionales podrá hacer estudios y transferencia de tecnología de punta en función de los beneficios sociales que de ellos se pueden derivar.
- b) La investigación y la transferencia estarán orientadas fundamentalmente hacia aquellas actividades productivas con mayores posibilidades de transformación y cuyos volúmenes de producción garanticen el suministro permanente de insumos para la transformación.
- c) La investigaciones que se realicen o que se apoyen deberán de responder a las demandas de la membresía, las que a su vez deberán de responder a la demanda de los productores o de sectores interesados en la transformación.
- d) Las investigaciones que se lleven a cabo serán realizadas por los miembros de REDAR o bien por consultores contratados para el

efecto, cuando ninguna entidad de la membresía tenga interés o la experiencia para hacerlo.

- e) La transferencia de tecnología se hará directamente por las entidades miembros, a los demandantes, y cuando se considere conveniente REDAR podrá hacerlo directamente.
- f) La tecnología creada por REDAR será de su propiedad, pudiendo ser utilizada por una entidad miembro sin ninguna restricción, pero en todos los casos deberá de compartir los méritos con REDAR. Para el caso de entidades no miembros, el uso y aplicación de la tecnología de REDAR tendrá un costo.

10.3 Políticas de Capacitación

- a) La capacitación que implemente y ejecute REDAR estará orientada a fortalecer la capacidad administrativa, técnica y financiera de sus miembros, de tal manera que esta responda a las demandas expresadas por ellos.
- b) La capacitación podrá darse directamente al personal de una entidad, miembro o a varias de estas.
- c) REDAR será el responsable de la definición de los contenidos de los cursos y talleres, de la selección y contratación de instructores, así como del montaje de los eventos, pero cada entidad será responsable de la participación de sus miembros.
- d) La capacitación prioritariamente se orientará a fortalecer procesos y no actividades o personas.
- e) En los eventos de capacitación de REDAR podrán participar

instituciones miembros y no miembros, pero en todos los casos deberán establecerse condiciones de participación diferenciadas.

- f) Para aquellos temas que se consideren de utilidad general, REDAR realizará cursos o talleres por convocatoria en donde la participación será abierta.

10.4 Política de gestión e intermediación de Recursos Financieros

- a) REDAR podrá gestionar y negociar todo tipo de recursos financieros, siempre y cuando estos no comprometan sus fines y objetivos y el cumplimiento de su misión.
- b) Toda negociación de fondos deberá ser aprobada por la Junta Directiva, y en el caso de montos mayores por la Asamblea General.
- c) Todos los recursos que se obtengan, ya sea como préstamo o como donación, deberán estar orientados al fortalecimiento de la agroindustria, de REDAR y de sus miembros.
- d) Todos los recursos deberán ser negociados en las mejores condiciones para los beneficiarios a los que se destinen.
- e) REDAR podrá servir de aval a sus miembros en la gestión de recursos, siempre y cuando estas demuestren la capacidad y la honorabilidad en el uso que harán de estos.
- f) REDAR podrá actuar como intermediario de recursos financieros, pero en todos los casos deberá de obtener un beneficio de su participación. Este beneficio deberá de quedar establecido en el convenio respectivo.

- g) En su función de intermediaria, REDAR podrá manejar diferentes fondos pero para cada uno de ellos se establecerá un control específico y las condiciones de otorgamiento; las cuales en todos los casos deberán de beneficiar tanto a REDAR como al reciprendario.
- h) En todos los fondos que maneje REDAR con carácter revolvente se deberá aplicar una tasa de interés que como mínimo permita recuperar el valor del dinero, hacer crecer el fondo y recuperar los costos de administración.

10.5 Políticas de Asesoría y Prestación de Servicios

- a) REDAR prestará todo tipo de asesoría y servicios que tiendan a fortalecer tanto la capacidad de sus miembros como el de otras entidades y de los beneficiarios en la creación, mejoramiento, funcionamiento, administración y operación de empresas agroindustriales, así como en la comercialización de sus productos y en la adopción y mejoramiento de tecnologías, para la cual podrá contar con la participación de sus entidades miembros o contratar consultores.
- b) Todas las asesorías y servicios deberán de recuperar sus costos y dejar un margen para el fortalecimiento de REDAR.

10.6 Políticas de apoyo a la comercialización

- a) REDAR brindará apoyo a la comercialización de los productores de agroindustrias que sean apoyadas por sus miembros, siempre y cuando estas estén en la imposibilidad de hacerlo por su propia cuenta.
- b) En todos los casos solo se apoyará a las agroindustrias que tengan volúmenes de producción que realmente puedan comercializarse, así como las que garanticen calidad y exactitud en la entrega.

10.7 Políticas de Información

- a) Toda la información que genere REDAR podrá ser utilizada por sus miembros, quienes tendrán acceso gratuito al sistema, pero deberá de pagar el costo de producción de la información (procesamiento, papel, tinta, etc.).
- b) Para las entidades no miembros de la red se establecerá un costo que incluya una utilidad.
- c) Todos los miembros de REDAR estarán obligados a proporcionar información sobre sus fines y actividades al Centro de Información.

10.8 Políticas de Ingreso a la membresía

- a) Toda institución que desee ingresar como miembro de REDAR deberá de llenar una solicitud de ingreso y ser avalada por uno de los miembros de la Red.
- b) Toda entidad que ingrese a REDAR deberá de pagar una cuota de ingreso y otra de permanencia; las cuales le darán derecho a costos preferenciales de los servicios que presta REDAR y otros servicios sin costo.
- c) Las entidades fundadoras de REDAR, estarán exoneradas del pago de ingreso y de permanencia hasta el momento en que este se empiece a aplicar.

XI. ESTRATEGIAS DE TRABAJO

Tomando en cuenta las debilidades actuales de REDAR, sus fortalezas y oportunidades, para alcanzar los objetivos y metas planteadas, se han definido las siguientes estrategias que se aplicarán durante la ejecución del plan.

11.1 Estrategia general

- a) Para la implementación de cada línea de acción, se integrarán comisiones con las entidades miembros de REDAR, según sus especialidades e intereses de trabajo.
- b) REDAR promoverá la definición de una estrategia de desarrollo agroindustrial, tanto a nivel nacional como a nivel del área rural, para lo cual elaborará una propuesta que se presentará en diversos foros a efecto que sea alimentada por los diversos sectores y luego apoyada en su aprobación.
- c) Para fortalecer la Red como organismo de presión, se establecerán contactos y se estrecharán relaciones con otros organismos relacionados con el desarrollo de las agroindustrias y los procesos de comercialización. En ese sentido REDAR formará parte de otras redes nacionales e internacionales con las cuales no solo intercambiará información, sino definirá estrategias y políticas para el fomento y formación de agroindustrias a nivel nacional y regional.
- d) Como mecanismo de apoyo a la creación de empresas agroindustriales en el área rural, se identificarán áreas prioritarias, de tal manera fortalezca las acciones en aquellas zonas de mayor potencial, en cuyo caso se coordinarán los esfuerzos de las entidades públicas y privadas para darles mayor integralidad a los servicios y evitar el desperdicio en el uso de recursos. En cada caso para cada proyecto que se apoye se definirá un plan de trabajo y se

establecerán con la mayor claridad posible, las responsabilidades de cada una de las instituciones participantes, así como los compromisos en el logro de los objetivos.

- e) REDAR capacitará a su personal y lo perfeccionará en áreas específicas de trabajo de tal manera que pueda contar con los recursos humanos especializados que permitan cubrir todos los aspectos técnicos que requiere el desarrollo agroindustrial.
- f) Para el efecto, también se conformará un banco de expertos que en cualquier momento permita hacer acopio de su experiencia para la realización de los proyectos específicos; según las demandas de la membresía o de otras entidades.
- g) La fortaleza de la red será su membresía y en este sentido se procurará la inscripción del mayor número posible de entidades, promoviendo los beneficios que pueden obtener, y así como la forma en que pueden inscribirse y ser miembros de la red. En ese sentido REDAR establecerá un programa de servicios para sus miembros, entre los que espera incluir acceso a financiamiento, comercialización de proyectos, capacitación, seguros, planes de previsión, contactos, apoyo en la gestión de recursos, etc.
- h) Para garantizar la ejecución de los proyectos que promueve REDAR, se establecerán convenios específicos con las instituciones involucradas en donde se establecerán los compromisos que deben de cumplir.

11.2 Estrategias de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología

- a) En esta línea REDAR, sin descuidar los proyectos que ya tiene aprobados, intensificará la gestión de recursos sobre la base de proyectos específicos producto de la demanda de procesos de transformación, para lo cual enviará una circular a las distintas

entidades públicas o privadas informándoles sobre la existencia de la Red y requiriéndoles información sobre necesidades concretas de investigación y transferencia tecnológica.

- b) Para la gestión de recursos REDAR aprovechará sus fortalezas, especialmente la de la complementariedad de las instituciones que la conforma y la experiencia en el campo de la investigación. En este mismo sentido, también se aprovecharán los contactos existentes y la disposición que existe para apoyar este tipo de investigaciones.
- c) Se partirá de la base que ofrece el diagnóstico existente y de la capacidad de las entidades. Se priorizarán las necesidades de investigación y se elaborarán los perfiles correspondientes con el fin de establecer el interés de las instituciones de apoyo y luego se elaborará una propuesta completa, según los requisitos de la entidad.
- d) Cada investigación que se finalice será divulgada ampliamente a través de conferencias, o paneles forum, a las que se invitarán a todas las entidades vinculadas con el tema de investigación y se aprovechará el momento para vender los resultados de la investigación.
- e) En el caso de las investigaciones ya realizadas o de los módulos tecnológicos que se tengan disponibles se hará un inventario y a través de una circular se darán a conocer a las diferentes instituciones ofreciéndoles su transferencia según sus intereses. Para ello se establecerán los costos del material y de las actividades a realizar.
- f) La transferencia tecnológica se hará en forma práctica participativa aplicando el método de " Aprender Haciendo" buscando en todos los casos tener un efecto multiplicador.

- g) Para el desarrollo de la tecnología, se establecerá un programa especial, a través del cual se hará una investigación de las tecnologías que actualmente se están aplicando y en función de la importancia que tengan para el sector se priorizarán y se hará su evaluación, a efecto de establecer que mejoras se le pueden introducir o bien la posibilidad de su sustitución. Para este programa se elaborará un proyecto especial y se gestionará el financiamiento correspondiente.

11.3 Estrategia de capacitación

- a) Con el fin de que la capacitación que desarrolle REDAR responda a las necesidades de sus afiliados y a las necesidades del desarrollo Agroindustrial, se hará un diagnóstico de necesidades de capacitación, a partir del cual se seleccionará un mínimo de cursos, talleres y, reuniones etc. que serán ofrecidos a las entidades miembros ya sea a través de eventos de atención directa de las entidades o bien a través de eventos por convocatoria.
- b) En todo caso se promocionarán los talleres para abrir la participación a todas las entidades y personas que tengan interés en el tema que se vaya abordar.
- c) Los eventos serán publicados tanto a nivel de prensa como por medio de circulares.
- d) Algunos de los temas que serán abordados son los siguientes: "Pérdidas post cosecha y conservación de las propiedades de los productos para el procesamiento Agroindustrial", "Aprovechamiento de recursos naturales en la agroindustria", "Ventajas del trabajo en equipo", "Requisitos básicos para la competitividad en la agroindustria", "Visión integral de las empresas agroindustriales", "Visión empresarial" y "Procesos específicos de agroindustrialización".

- e) Cuando sea necesario se elaborarán guías didácticas, las cuales se diseñarán con técnicas apropiadas para que a su vez puedan servir para la capacitación de los beneficiarios.
- f) Para cada evento educativo, se tendrán los materiales de apoyo necesarios, aunque estos no necesariamente serán elaborados por REDAR, ya que existen muchos impresos hechos al respecto.
- g) Un mecanismo de capacitación que se utilizará frecuentemente será el intercambio de experiencias entre las entidades miembros, aunque no se descarta la posibilidad de invitar a otras instituciones que hayan tenido éxito en alguno de los campos o variables de la producción agroindustrial.
- h) En este caso también se conformará un banco de instructores, especialmente de aquellos que manejen las técnicas de educación popular.
- i) Así mismo, dentro de las instituciones miembros, se conformará la comisión de capacitación que será la responsable de coordinar todo este tipo de eventos, y se contará con una persona que se hará cargo de la ejecución de las actividades.
- j) Todos los eventos de capacitación se utilizarán como un mecanismo para promover los servicios que ofrece REDAR y en cada uno de ellos, especialmente las que se realicen por convocatoria, se procurará tener el patrocinio de alguna institución o de compartir gastos y beneficios con algunas de las entidades miembros. En todos los casos, se procurará obtener recursos de donación para el montaje y desarrollo de este tipo de eventos aprovechando los contactos que se tienen con diversas entidades.

11.4 Estrategia de gestión e intermediación de recursos financieros

- a) REDAR apoyará a sus entidades miembros en la gestión de recursos financieros, a la vez que intensificará la gestión de recursos propios que le permitan generar un fondo revolvente y obtener recursos para el financiamiento de sus distintos proyectos de investigación y capacitación.
- b) Para la gestión de recursos se elaborará un banco de datos sobre fuentes de financiamiento y se establecerá contacto con cada una de ellas, a efecto de abrir las puertas para una posible gestión.
- c) Con las instituciones miembros, se elaborará un banco de proyectos que permita intensificar la gestión.
- d) Uno de los primeros fondos que se gestionará será precisamente el de preinversión, ya que la mayor parte de instituciones no cuentan con los recursos ni la capacidad para formular sus propuesta y en consecución estos fondos permitirán la contratación de consultores que formulen proyectos que viabilicen la gestión. Para la obtención de estos fondos se hará contacto con el Sistema Nacional de Previsión de SEGEPLAN para obtener los apoyos necesarios para hacer el contacto con las agencias de financiamiento.
- e) Por la gestión de financiamiento, REDAR cobrará una comisión, la cual será diferente al costo de formulación de proyectos.
- f) En lo que respecta a la intermediación financiera, REDAR hará los esfuerzos necesarios para que en el menor tiempo posible se pueda constituir un fondo revolvente a través del cual se dará financiamiento en forma directa o indirecta a las personas que tengan proyectos agroindustriales.

- g) Los financiamientos se otorgarán con carácter de préstamos a tasas de interés del mercado y con garantías fiduciarias o prendaria.
- h) Para el otorgamiento de préstamos, los proyectos serán evaluados técnica y financieramente, procurando establecer su viabilidad. Si se diera el caso, REDAR participará también en el sistema de conversión de proyectos y en todos los casos, los financiamiento serán aprobados por el Comité de Proyectos.

11.5 Estrategia de asesoría y prestación de servicios

- a) Para definir la oferta de los servicios que REDAR pueda ofrecer a sus afiliados, se hará un estudio de demandas a partir del cual se priorizarán los servicios a prestar.
- b) Inicialmente para la prestación de estos servicios, se contratarán consultores, pero posteriormente según la demanda se contratará personal permanente.
- c) Para dar a conocer los servicios que ofrece REDAR se elaborará un trifoliar y se enviará a todas las instituciones miembros y no miembros.
- d) También se realizarán visitas a clientes potenciales tales como los proyectos Ala de la Comunidad Europea, el Proyecto de Desarrollo de la Sierra de los Cuchumatanes, el Proyecto Trifinio y el proyecto de desarrollo de los pequeños productores de Zacapa y Chiquimula para ofrecerles los servicios de la institución.
- e) Algunos de los servicios que se ofrecerán serán los siguientes" Estudios de alternativas de agroindustrialización, Procesos productivos, Análisis de costos de producción, Estudios de alternativas tecnológicas, Estudios de mercado y Localización de plantas, etc.

11.6 Estrategia de apoyo a la comercialización

- a) REDAR, para brindar apoyo a la comercialización de la producción agroindustrial, establecerá contactos con diferentes compradores tanto a nivel del mercado nacional como del mercado internacional. A cada comprador que se identifique, se le elaborará una ficha en la que consignarán sus características con datos tales como nombre de la empresa, localización, tipos de productos que compra, calidad, volúmenes, precios, etc.
- b) Se elaborará también una ficha de oferentes, para que cuando se tenga demanda se puedan contactar fácilmente.
- c) En ese sentido, REDAR comercializará directamente, hará contactos con los compradores o bien venderá sus referencias de información de compradores.
- d) REDAR, también realizará Ferias o Encuentros Agroindustriales, o bien promoverá la participación de sus miembros o los beneficiarios de estos en ferias internacionales.

11.7 Estrategia de información

- a) REDAR, para servir a sus asociadas, establecerá un sistema de información en el que se ofrecerán servicios también a otras entidades no asociadas.
- b) El sistema contará con un Banco de Datos sobre fuentes de financiamiento, oferta de maquinaria y equipo, mercados, servicios de asesoría y capacitación, procesos de producción, costos de producción, etc.
- c) Todas las entidades miembros tendrán acceso al centro de

información por medio de una clave.

- d) Conforme sea posible, se irá creando un Centro de Documentación y una Biblioteca sobre la Agroindustria, a través de los cuales se podrán vender y/o arrendar información.
- e) El centro estará conectado a otros sistemas de información, tanto a nivel nacional como internacional.