



Proyecto  
Desarrollo Competitivo de  
**ORGANIZACIONES COLECTIVAS  
AGRARIAS/AGROINDUSTRIALES**  
consolidadas en Uruguay



## TÉRMINOS DE REFERENCIA

**Cargo:** Facilitador

**Proyecto:** ESTRATEGIAS Y NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE ORGANIZACIONES COLECTIVAS AGRARIAS”<sup>1</sup>

**Lugar de Destino:** Uruguay

### 1. Antecedentes generales del proyecto/asignación

La mejora de la competitividad de las empresas cooperativas es una preocupación constante de la institucionalidad agropecuaria, las políticas públicas y las empresas cooperativas. Las cooperativas juegan un rol muy relevante en las cadenas agroindustriales estratégicas en la inserción competitiva de pequeños productores (Bervejillo y Mondelli, 2013), en dar transparencia y mitigar problemas asociados a estructuras de mercado con mayor concentración.

En Uruguay, si bien las empresas cooperativas revelan cierto dinamismo tecnológico y organizacional (Bervejillo et. al. 2013), muchas empresas cooperativas no logran adaptarse y realizar las reestructuras organizacionales necesarias para adaptarse a nuevos contextos económicos en el área de negocio de las mismas de modo de acompañar el dinamismo de las empresas no cooperativas.

En este contexto surge el proyecto Estrategias empresariales y políticas para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas en Uruguay, con las organizaciones CAF, MGAP, INACOOP, FIDA MERCOSUR e IICA. El mismo busca identificar estrategias de mejora de eficiencia y agregado de valor de las organizaciones colectivas uruguayas consolidadas. La primera etapa de este proyecto avanzó en un diagnóstico de la situación actual de las organizaciones colectivas consolidadas agrarias/agroindustriales en Uruguay e identificación y acuerdo de lineamientos de estrategias privadas y de políticas de acción públicas para fomentar el desarrollo competitivo de estas organizaciones colectivas.

En ese proceso, identificamos como próximo paso estratégico avanzar desde el análisis y diagnóstico a la realización de acciones concretas por parte de las organizaciones colectivas, por lo que la etapa dos del proyecto tiene como objetivo el trabajo con las organizaciones colectivas que forman parte del

---

<sup>1</sup> En el marco del **proyecto general**: Estrategias empresariales y políticas para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas en Uruguay



Proyecto  
Desarrollo Competitivo de  
**ORGANIZACIONES COLECTIVAS  
AGRARIAS/AGROINDUSTRIALES**  
consolidadas en Uruguay



público objetivo del proyecto para identificar, analizar e implementar estrategias y negocios que favorezcan el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias/ agroindustriales consolidadas en Uruguay.

## 2. Propósito y alcance de la asignación

El propósito de la asignación es cumplir con el rol de Facilitador de una serie de actividades del proyecto mencionado según las tareas que se describen a continuación:

### Tareas y actividades

Para el cumplimiento de este objetivo se generarán 3 grupos de organizaciones colectivas integrantes del público objetivo del proyecto; cada grupo trabajará en ciclos de talleres u otro tipo de actividades grupales. Un grupo trabajará con cooperativas que centran sus negocios en la agricultura, otro lo hará con organizaciones que hacen lo propio en la ganadería, y un tercero contemplará instituciones de naturaleza variada. Cada grupo estará integrado por 8-12 organizaciones que participarán de las actividades con al menos 3 representantes, asegurando que al menos 1 sea un directivo y el otro sea alguno de los gerentes.

El funcionamiento de los 3 grupos estará a cargo del Facilitador, que se encargará de:

- a) Planificar, conducir y evaluar las actividades.
- b) Diseñar, implementar y convocar a las actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos de cada de ellas.
- c) Apoyar la preparación de experiencias a presentar en los talleres, buscando que las organizaciones colectivas se autoevalúen y encuentren los instrumentos disponibles adecuados para su estrategia.
- d) Ser responsable de dar continuidad a los procesos entre talleres (temáticas, oportunidades, contactos), mediante contactos telefónicos y vía internet con los participantes de cada grupo.
- e) Al finalizar cada taller identificar y registrar en informe líneas de acción concretas que promueva el objetivo general del proyecto.
- f) Elaborar un informe por actividad realizada así como realizar un informe final de su consultoría, presentando las estrategias que hayan sido definidas por las organizaciones que completaron los ciclos de talleres y alcanzaron el objetivo.

Trabjará estrechamente con el Equipo de Conducción de cada grupo (integrado por referentes de organizaciones colectivas y referentes de las instituciones involucradas). A su vez, contará con el acompañamiento del Dr. Chaddad en los dos primeros talleres con organizaciones colectivas en temas



Proyecto  
Desarrollo Competitivo de  
**ORGANIZACIONES COLECTIVAS  
AGRARIAS/AGROINDUSTRIALES**  
consolidadas en Uruguay



de planificación, agenda y método de las actividades.

### **Condiciones y plazos de las actividades**

Durante el período de su consultoría se realizarán 12 actividades con 3 grupos de trabajo (divididos según rubro- agrícola, ganadero y naturaleza variada), ubicados en diferentes localidades del país. Podría resultar un cuarto grupo según interés de los participantes.

La primera fase o ciclo de talleres del trabajo del facilitador inicia en enero de 2016 y finaliza en setiembre de 2016, siendo evaluado y diseñándose un nuevo ciclo que comenzará a continuación y finalizará en marzo 2017, por lo que el facilitador, evaluación de desempeño mediante, podría ser nuevamente contratado.

### **Honorarios:**

Dado que se realizarán en un primer ciclo 6 talleres, el facilitador recibirá los pagos por taller realizado, con todo lo que la preparación y actividades post taller implica tal como fue descrito anteriormente. El monto por taller será de **1.100 dólares**, incluidos impuestos y todos los costos de traslado para el cumplimiento de sus funciones. Adicionalmente, se realizará un pago de **1.000 dólares** contra entrega del informe final de consultoría detallado en punto 4.

Se estima una dedicación por taller aproximada de 5 jornadas técnicas para cumplir con las actividades propuestas

### **3. Seguimiento y control de los progresos**

- Entrega del Plan de Trabajo de la consultoría
- Reuniones presenciales con el Equipo de Conducción de cada grupo de organizaciones, con una frecuencia a definir en cada grupo
  - El facilitador enviará previo a la reunión un borrador de agenda de cada taller y ajustes a posteriori con base en los cambios realizado por el equipo de conducción.
- Entrega de informes de cada una de las actividades de taller o similares realizadas que incluya las líneas de acción concretas identificadas
- Reuniones presenciales con el Equipo Técnico cuatrimestrales

### **4. Producto final**

- Ciclo de 12 talleres finalizado.
- Informe final de síntesis y evaluación del proceso y los resultados alcanzados en cada grupo que incluya propuestas de mejora competitiva de las organizaciones identificadas y recomendaciones de próximos pasos en el trabajo en talleres con organizaciones colectivas.



Proyecto  
Desarrollo Competitivo de  
**ORGANIZACIONES COLECTIVAS  
AGRARIAS/AGROINDUSTRIALES**  
consolidadas en Uruguay



## 5. Calificaciones y experiencia

### a. Educación

Profesional universitario de carreras vinculadas a Economía, Agronomía, Administración, Veterinaria, y Ciencias Sociales.

Se valorará formación de posgrados en economía, administración y agronegocios, así como técnicas de trabajo en grupo.

### b. Experiencia laboral

#### *Experiencia requerida:*

Facilitación y articulación de grupos o equipos multidisciplinario. Experiencia de trabajo con asociaciones/alianzas de empresas como organizaciones agrarias/agroindustriales colectivas.

#### *Experiencia valiosa:*

Diseño de proyectos nacionales o internacionales. Participación en diseño de estrategias comerciales y de negocios de empresas y grupos empresariales/sectores. Experiencia en proyectos u organizaciones en el área socio organizacional.

### c. Competencias clave

Habilidades comunicacionales, de articulación de intereses y negociación, conciliador, metódico, proactivo, y con capacidad de liderar y motivar equipos.

Conocimientos en asociativismo, conocimientos generales del sector agropecuario con énfasis en el rubro cárnico y agrícola.

### Fecha de postulación

Los interesados deberán enviar CV completo y actualizado por correo electrónico a [secretaria@caf.org.uy](mailto:secretaria@caf.org.uy) antes del 10 de diciembre de 2015, refiriéndose en el asunto del mail "Facilitador"