Evaluación del Proyecto IICA/FSB

EVALUACION DE PROYECTOS DEL IICA/FSB - CORFO

1. Título: Proyecto Piloto de Desarrollo Agroindustrial Integrado de Areas de Riego - Valle Bonaerense del Río Colorado.

2. Revisión y Explicación del diseño del Proyecto IICA.

2.1. Antecedentes.

Entre los objetivos primordiales de la política agropecuaria nacional se encuentran la incorporación de zonas marginales a la producción y la expansión de la frontera agropecuaria. En este sentido, los proyectos de riego en zonas áridas contribuyen al logro de tales objetivos, existiendo actualmente varios proyectos en distintas fases de planeamiento o ejecución. Se calcula que en el país hoy existen alrededor de 1.400.000 Has. con facilidades de riego.

Sin embargo, aún cuando es sabido que la potencialidad hídrica superficial del país es apreciable, cada vez que se habla de proyectos de regadío surgen interrogantes respecto a la conveniencia de incorporación de nuevas áreas a la producción tradicional bajo riego, debido a las dificultades existentes para la comercialización de los productos agropecuarios. En efecto, frecuentemente se observa que para muchos productos tanto los actuales mercados nacionales, como los mercados tradicionales de exportación, se encuentran prácticamente saturados por un exceso de oferta.

00005248

Gran parte de los problemas de las zonas de riego pueden atribuírse al hecho de que en el pasado la mayoría de los proyectos de riego han surgido como solución a problemas regionales sin considerar debidamente la situación coyuntural y estructural del proceso producción-comercialización-mercado a nivel nacional.

El proyecto CORFO-Río Colorado con jurisdicción sobre el Valle Inferior del Río Colorado no constituye una excepción a la regla anterior ya que forma parte de aquellas áreas irrigadas que se desarrollaron espontáneamente y en forma asistemática.

Los primeros trabajos en esta zona, con precipitaciones inferiores a 400 mm., se realizaron con el objeto de captar aguas del Río Colorado en tomas libres para uso ganadero. Paulatinamente se fue incorporando agricultura a la zona y en forma coincidente se amplió la red de riego.

Sin embargo, la expansión del área de riego no se vio acompañada de un adecuado sistema de drenaje, lo que trajo aparejada una degradación de los suelos del área como consecuencia de una progresiva salinización de los mismos con una tasa de crecimiento de un 2% anual.

Estos problemas motivaron la intervención de organismos técnicos del Gobierno, culminando con la creación de la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado en 1960. CORFO es un ente autárquico y descentralizado del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

La jurisdicción de CORFO se extiende sobre una superficie de unas 500.000 Has., dentro de las cuales se encuentran en forma dispersa unas 140.000 Has. con concesión de riego, de las que actualmente sólo se está regando un 50%. Además, debe considerarse que en el futuro la zona de riego podría extenderse hasta unas 900.000 Has. mediante el aprovechamiento de las aguas del Río Negro. En la zona habitan unos 20.000 habitantes, de los cuales el 50% vive en 4 poblaciones distribuídas a lo largo de la línea férrea y la Ruta Nacional N°3, siendo el resto población rural.

2.2. Causas aparentes de la situación actual:

A pesar de su gran potencial productivo CORFO enfrenta el estancamiento de su economía que se traduce en un nivel de ingresos relativamente bajo y persistente emigración de los estratos activos de la población.

Este estancamiento es consecuencia de una difícil venta de los productos en los mercados debido principalmente a que su producción es marcadamente estacional, por lo que la zona debe competir con otras zonas productoras, frente a las que se encuentra en desventaja debido a los altos costos de transporte.

Adicionalmente se nota la falta de capacidad para comercializar la producción por parte de los pequeños y medianos productores.

2.3. Información complementaria para aclarar el área de acción del proyecto:

Del documento "Características de la zona del proyecto", - preparado por Oscar Tonello para el "Taller de Trabajo sobre Desarrollo Agroindustrial en zonas de riego. Proyecto del Fondo Simón Bolívar - IICA", se extrajeron algunos párrafos que permiten ofrecer mayor información para definir el problema que aqueja la zona.

SUELOS:

La mayor parte de los suelos cultivados de la región tienen su origen en la acumulación de los sedimentos transportados por las aguas de antiguos brazos, hoy atrofiados del Río Colorado. Todos estos suelos se encuentran en la clasificación de capacidad de uso de suelos, entre los grupos I y IV, es decir de suelos capaces con un buen manejo de producir cultivos adaptados tales como cultivos comunes de labranza, forrajeras artificiales, especies forestales y pasturas naturales.

Aptos para una producción agropecuaria intensiva, mediante la utilización del riego, estos suelos tienen su principal enemigo en el proceso acumulación de sales, que ocurre en muchas de - sus áreas cultivadas debido a la falta de adecuados desagues, y a la existencia de una elevada capa de agua freática. Estos suelos pueden aprovecharse al máximo en la medida que se continuen las obras de desague y se pueda a su vez mejorar las tareas de - conservación en los canales colectores ya construídos.

CLIMA:

El análisis del balance hidrográfico del área permite constatar una deficiencia uniforme y promedio de 350 mm. de agua al año.

El elemento de mayor variación regional es la temperatura, que se halla fuertemente influída por la proximidad del mar. Con respecto al período libre de heladas esta varía de 260 a 240 - días en las áreas vecinas a la costa, hasta 220 a 200 días en la zona más continental donde se produce el nacimiento de la actual red de riego. En general podemos considerar al clima, como muy favorable para la producción de cereales y forrajeras en la medida que se efectúe una correcta utilización de las actuales posibilidades de riego con el uso de agua de riego es muy posible obtener cosechas seguras en rubros cerealeros, forrajeros, hortícolas y frutícolas.

MEDIOS DE COMUNICACION Y TRANSPORTE:

La zona de riego del Valle Bonaerense del Río Colorado, se halla atravesada por la Ruta Nacional N°3. En el mismo sentido se hallan ubicadas las vías férreas del Ferrocarril Nacional General Roca, que vincula la ciudad de Buenos Aires con el sur patagónico. Esta disposición de los principales medios de comunicación permite hacia el norte una fácil comunicación con centros de consumo como, Buenos Aires, Bahía Blanca, Necochea, Tres Arroyos, Mar del Plata y hacia el sur con Viedma, Trelew, Comodoro - Rivadavia y demás centros patagónicos.

Con referencia a las posibilidades de exportación de productos obtenidos en la zona y con una buena demanda en el mercado internacional, las perspectivas son excelentes, dado la existencia del puerto de Bahía Blanca, a sólo 120 Km. del centro del área de riego.

PRINCIPALES RUBROS DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA:

La disponibilidad de riego y la falta de limitaciones importantes en materia de clima y suelo, permite desde el punto de vista ecológico una indeterminada cantidad de alternativas de producción para los empresarios agropecuarios del área, es así, que es posible obtener buenos rendimientos por unidad productiva en distintos rubros hortícolas, frutícolas, cerealeros, forrajeros y de producción animal. Salvo en las empresas cuyos suelos tienen problemas de salinización, el resto de las empresas tienen amplias posibilidades de producción de distintos rubros en la medida que el mercado se presente favorable para su comercialización.

La persistencia de estas características ha determinado que la zona de riego en el Valle Bonaerense del Río Colorado presente en la actualidad una gran diversidad de producción que va desde la obtención de productos hortícolas y frutícolas, a la producción ganadera semi intensiva, con aprovechamiento de pasturas artificiales de regadío. Es así, que además de los mencionados rubros frutícolas y hortícolas, adquiere importancia económica la producción de semillas forrajeras y cereales.

La distribución del área sembrada bajo riego entre los distintos rubros favorece notoriamente a los cereales, forrajeras y pasturas, seguido por los cultivos hortícolas y frutícolas, si bien es cierto, que los primeros disminuyeron su participación en el total del área sembrada bajo riego pasando 54.377 hectáreas en la campaña 73-74 a 44.460 hectáreas en la campaña 76-77, lo que representa una caída del 19% aproximadamente, en tanto que los cultivos hortícolas aumentan su participación en un 41%, respecto a los frutícolas no se produjeron modificaciones en su participación en el total agrícola, representando el % del área sembrada bajo riego. En el rubro hortalizas, salvo el zapallo que ha tenido un aumento sostenido en el área sembrada, los demás productos han mantenido en términos generales su participación en el total de cultivos hortícolas.

C U A D R O N° 1

Area sembrada en la República Argentina, Provincia de Buenos Aires y área de CORFO. Importancia Relativa

		AREA NACIONAL	AREA BUENOS AIRES	AREA CORFO	% PARTIC./BS.AS.
MAIZ	76/77	3.060.000	1.230.000	3.450	0.28
TRIGO	76/77	7.192.000	3.884.000	26.375	0.68
PAPA	75/76	109.800	67.300	917	1.36
CEBOLLA	76/77	8.500	1.600	874	54.63
AJO	76/77	14.600	8.400	1.282	15.26
ALFALFA	76/77	2.513.000	657.000	22.461	3.42
CENTENO	76/77	2.300.000	550.000	9.232	1.68
CEBADA FORRAJERA	76/77	967.000	542.000	3.748	0.69
TOMATE	75/76	34.080	2.620	426	16.26
PIMIENTO	76/77	5.200	1.100	232	21.00

El Cuadro permite apreciar la importancia relativa de la producción de algunos rubros dentro del contexto nacional y - provincial. Destacan la participación de cuatro rubros: Cebolla, Ajo, Tomate y Pimientos, todos con participación realtiva superior al 15% de la producción de la principal provincia productora del país, que es Buenos Aires. La importancia relativa de esos rubros permite definir a la zona como hortícola por - excelencia, dentro de la Provincia y de toda la República.

Esta información complementada, con el Cuadro N°2, en donde se presenta la composición del Producto Bruto para la zona, nos permite afirmar la clasificación de la zona como horti-pecuaria.

C U A D R O N° 2

Producto Bruto de la zona de CORFO-RIO COLORADO. A costo de factores. En pesos Ley Año 1976*

SECTOR Y SUB-SECTOR	MILES PESOS LEY	IMPORTANCIA RELATIVA	
1. AGRICULTURA	505.606.356	22.10	(100.00)
1.1.Hortícola	376.157.036		(74.40)
1.2.Silvicultura	104.152.505		(20.60)
1.3.Cereales Forajeros	16.924.393		(3.35)
1.4.Floricultura	1.229.022		(0.24)
1.5.Fruticultura	7.143.400		(1.41)
2. GANADERIA	489.744.897	21.40	(100.00)
2.1.Bovino de Carne	427.770.915		(87.35)
2.2.Ovino Carne y Lana	44.802.637		(9.15)
2.3.Tambo	5.002.145		(1.02)
2.4.Apicultura	12.169.200		(2.48)
3. COMERCIO Y SERVICIOS	696.124.662	30.43	
4. INDUSTRIA	128.668.736	5.62	
5. MINERIA	2.612.650	0.12	
6. PESCA	517.830	0.02	
7. CONSTRUCCIONES	123.671.090	5.41	
8. VIVIENDA	59.640.000	2.61	
9. TRANSPORTE	55.483.970	2.42	
10. ELECTRICIDAD, AGUA Y GAS	19.894.745	0.87	
11. FINANZAS	37.632.000	1.64	
12. COMUNICACIONES	6.788.155	0.30	
13. GOBIERNO	161.628.190	7.06	
T O T A L E S	2.288.013.281	100.00	

* Informaciones obtenidas del trabajo presentado por Oscar Tonello en el Taller de Trabajo sobre Desarrollo Agroindustrial en Zonas de Riego. Proyecto del Fondo Simón Bolívar - IICA.

Vemos en el Cuadro que más del 43% del Producto Bruto de la zona lo generan el sector pecuario Agricultura - Ganadería.

Del 22.10% que le corresponde al sector agrícola, el 74% está generado por cultivos hortícolas, mientras que de la parte correspondiente al sector ganadero, el 87.35% está generado por la ganadería para carne.

Una vez clasificada a la zona Bonaerense del Río Colorado como Horti-pecuaria, y analizando globalmente la evolución que están sufriendo en los últimos años los distintos sectores, se plantea el problema general de la zona de CORFO-Río Colorado.

C U A D R O N° 3

Evolución del Producto Bruto a Costo de Factores según Sectores económicos - Zona CORFO - Valores constantes 1974.

SECTOR	AÑO 1974	AÑO 1975	TASA DE CRECIMIENTO
1. AGRICULTURA	73.652.597	67.409.925	- 8.48
2. GANADERIA	32.923.733	30.750.771	- 6.60
3. COMERCIO Y SERVICIOS	89.913.923	95.162.054	9.49
4. INDUSTRIA	20.802.483	20.783.447	- 0.09
5. MINERIA	86.570	170.543	7.45
6. PESCA	34.044	40.513	19.00
7. CONSTRUCCIONES	22.325.604	22.991.234	2.98
8. VIVIENDA	12.058.200	12.661.110	5.00
9. TRANSPORTES	3.874.674	3.701.026	- 4.48
10. ELECTRICIDAD, AGUA, GAS	1.350.726	1.364.098	0.09
11. FINANZAS	4.138.361	4.138.361	-
12. COMUNICACIONES	742.209	742.209	-
13. GOBIERNO	23.722.047	29.652.559	25.00
T O T A L E S	282.621.171	289.568.150	2.46

Vemos en este Cuadro que los sectores económicos para nuestros fines importantes sufrieron tasas de crecimientos negativos, lo que indica que el sector agricultura y ganadería están perdiendo importancia realtiva dentro de la zona.

Si esta información la complementamos con un análisis de la evolución de los principales componentes del sector nos muestra la alarmante situación por la que atraviesa la zona.

De acuerdo al trabajo de la Lic. Regina de Blanco, - "Análisis del Sector Productivo Hortícola Regional, presentado como parte de la actividad 211 del Proyecto del IICA-CORFO, concluye que:

1. La actividad hortícola afecta el 11,12% del total de hectáreas regadas en la zona.
2. La especie más importante, para la campaña 1977-78 por superficie y volumen producido es el zapallo, siguiendo en orden de importancia ajo, papa, tomate cebolla, morrón.
3. Desde el punto de vista de ingresos brutos generados por actividad, la especie que ocupa para ese año el primer lugar, es el ajo, siguiendo en orden de importancia, cebolla, papa, tomate, morrón y zapallo.
4. Desde el período 1960-61 - 1964-65 al período 1973-74 - 1977-78 se han registrado:

a) Aumento del área sembrada con productos hortícolas del orden del 37,19%.
b) Disminución en la producción del orden del 17,89%.
c) Caída de los rendimientos en un 40,14%.

Es necesario hacer la salvedad que los datos correspondientes a los distintos períodos provienen de distintas fuentes.

5. Las consideraciones hechas en el punto cuatro para la horticultura en general son válidas para todos los hortícolas.

6. Comparando los rendimientos promedios obtenidos en la zona, para tomate, papa, cebolla, ajo y morrón, con los rendimientos obtenidos a nivel nacional, se comprueba que el grado de eficiencia medio alcanzado en la región por unidad de superficie es, en promedio, 45% inferior al logrado a nivel nacional.

7. La participación de la zona en la oferta nacional:

   a) De tomate ha disminuído en un 50% desde el período 1965/66 - 1969/70 a 1973/74 - 1976/77.
   b) De papa ha disminuído en un 50% en el mismo período.
   c) En cambio para el mismo período la participación de la cebolla regional en la oferta nacional aumenta de 2,76% a 4,63%.

Para observar más claramente la situación considerada como problema para la zona, se presenta la evolución de los principales rubros vistos desde el punto de vista del área cultivada y los rendimientos obtenidos.

CUADRO N° 4

Superficie Cultivada y rendimientos de los principales rubros hortícolas en la zona de CORFO - RIO COLORADO.

AÑO	AJO		TOMATE		PAPA		PIMIENTO		CEBOLLA		ZAPALLO	
	SUPERF.	RENDIM. tn/ha.	SUPERF.	RENDIM. tn/ha.	SUPERF.	RENDIM. tn/ha.	SUPERF.	RENDIM. tn/ha.	SUPERF.	RENDIM. tn/ha.	SUPERF.	RENDIM. tn/ha.
1956-57	401	3.0	520	17.5	3.300	12.5	-	-	215	25.6	600	17
1957-58	440	4.0	620	17.5	2.800	12	-	-	215	15	600	16
1958-59	470	3.5	620	17.0	3.020	13	155	12	215	15	500	15
1959-60	580	3.5	674	12.0	3.100	13	165	12	215	15.3	380	15
1960-61	610	4.2	720	18	2.460	11	155	10	279	17	400	18
1961-62	419	4.4	580	19	1.700	12	210	13	215	16.3	380	19
1962-63	425	4.3	470	21	1.450	10.5	242	9.7	270	15.8	405	18
1963-64	465	5.0	510	16	1.700	11.6	315	6.9	262	16.3	540	16
1964-65	630	5.0	570	16.7	1.860	13	270	7.5	350	16.5	480	16
1973-74	382	5.9	312	10	704	7.3	156	3	1.055	14.8	463	14
1974-75	795	3.9	508	12.7	930	6.8	217	10	1.101	18.7	1.022	7
1975-76	812	3.6	426	12	917	4.5	183	4.6	1.000	16.0	1.661	6
1976-77	1.282	3.5	599	8	1.580	4.5	232	5.4	874	16.2	1.822	6
1977-78	1.504	3.2	816	9	1.223	6.4	616	5.2	728	10.9	2.629	8

FUENTE: TRABAJO INEDITO DE REGINA DE BLANCO.

Gráficamente estos valores hacen resaltar la situación de envilecimiento de los rendimientos de los principales rubros - productivos de la zona de CORFO.

El gráfico resalta la continua reducción del área cultivada con papa, que en el período 1956/65 fue el rubro más importante en la zona de CORFO; más recientemente la papa volvió a tener un repunte, pero no tan significativo como para superar finalmente al ajo y al zapallo.

Si se consideran solamente los últimos 5 años, vemos el - vigoroso repunte de la superficie total de cultivo de rubros - hortícolas cultivados. El único rubro que en los últimos 5 años mantuvo una caída permanente del área cultivada fue la cebolla.

La relación hectáreas cosechadas/hectáreas cultivadas, nos indican cierta constancia en las informaciones por lo que no se puede alegar efectos climáticos desfavorables como causantes de reducción drástica de producción.

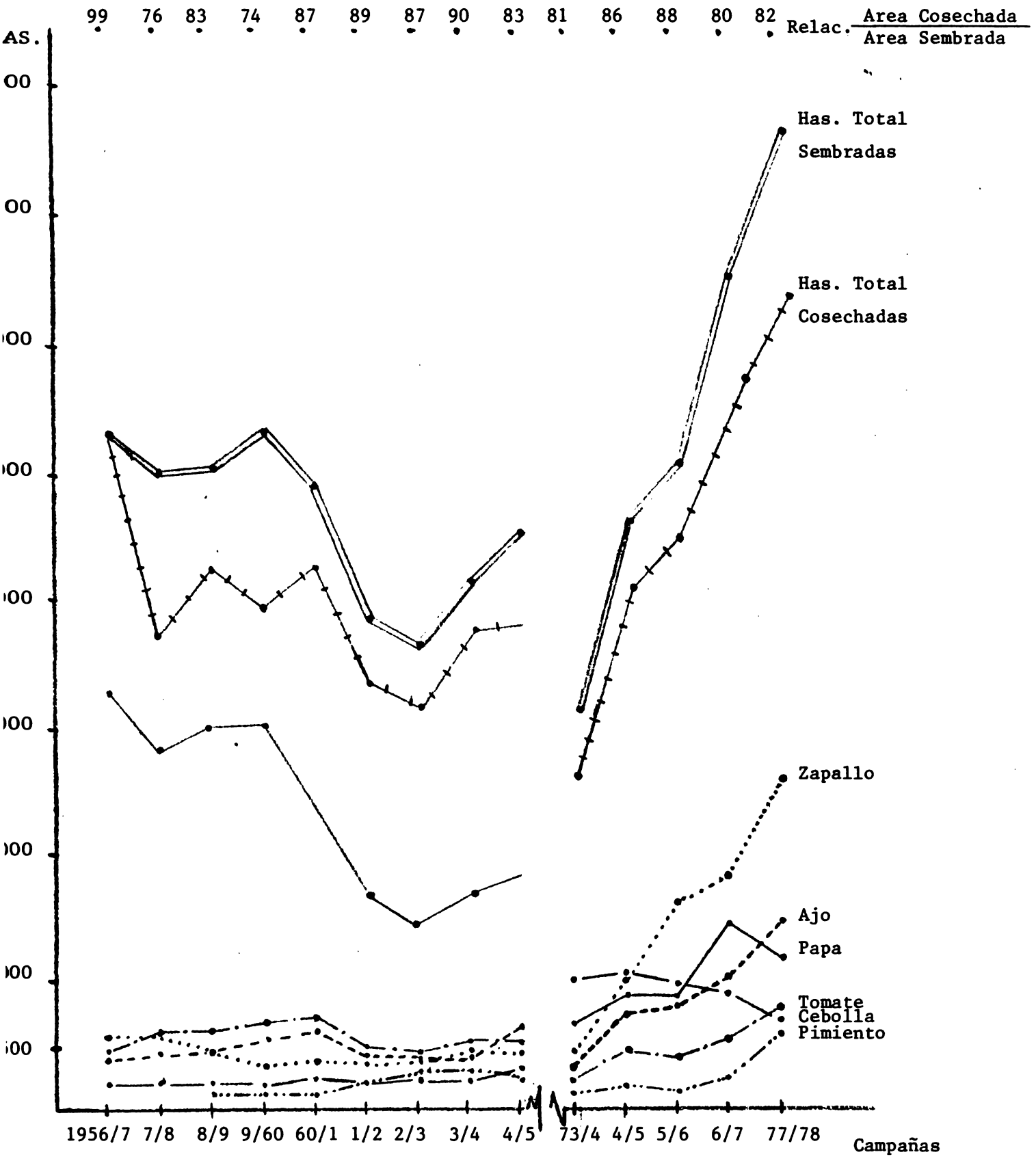


GRAFICO 1: EVOLUCION DEL AREA CULTIVADA DE LOS PRINCIPALES RUBROS HORTICOLAS EN LA ZONA DE CORFO.

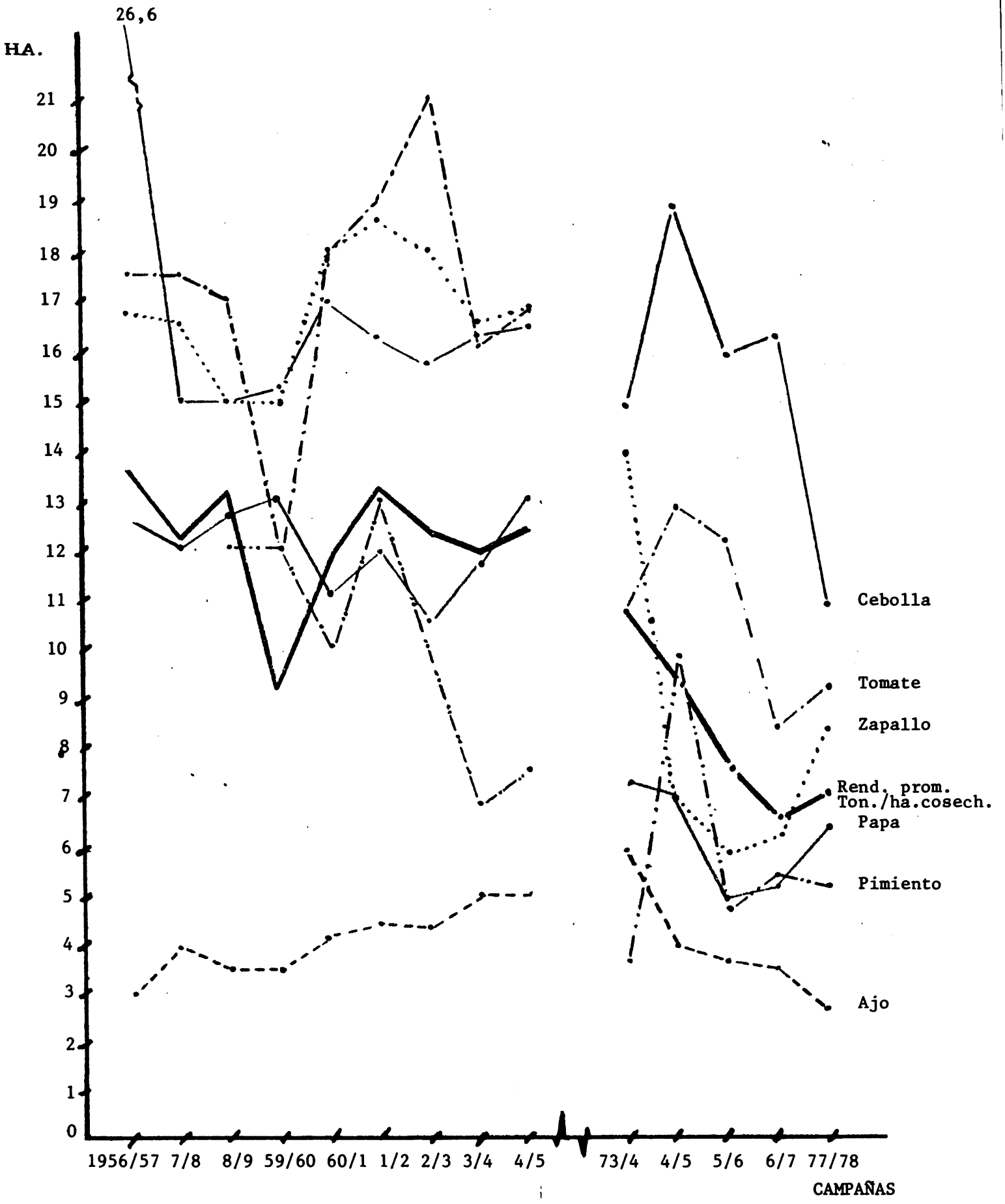


GRAFICO 2 EVOLUCION DE LOS RENDIMIENTOS EN LOS PRINCIPALES RUBROS HORTICOLAS EN LA ZONA DE CORFO RIO COLORADO.

Se aprecia que a pesar de existir una tendencia creciente en cuanto a superficie cultivada, los rendimientos de los principales rubros tienen tendencia a decrecer. Esta tendencia se acentúa en los últimos 5 años en todos los rubros.

Las razones de la caída de los rendimientos solamente puede deberse a la tecnología aplicada. Es decir:

1. Los primeros cultivos se hicieron en las mejores tierras y en tierras desmontadas con rendimientos altos.

2. El incremento permanente de las superficies de cultivos se da por incorporación de tierras y por recuperación de suelos, debido en gran parte a programas e inversiones de CORFO.

3. La sucesiva explotación de las tierras y el mal manejo del agua produce una degradación de los suelos, sin incorporación de nutrientes por abono verde o a través de fertilizaciones.

4. Los pocos rubros explotados no permiten programar rotaciones de cultivos con miras a mantener la productividad del recurso tierra. Este método de agricultura esquilmante resulta en la permanente reducción de los rendimientos.

A pesar de que los rendimientos están referidos a las hectáreas cosechadas, esta se mantiene paralela a las hectáreas sembradas, sin observarse grandes distorsiones a este paralelismo.

Queda de esta manera planteado el problema de la zona, a - través del constante decrecimiento de los rendimientos.

Esta situación, de no remediarse, presionará sobre los productores del área, resultando en el aumento de las migraciones de los estratos jóvenes, hijos de productores, buscando mejores horizontes para el desarrollo de sus actividades.

De solucionarse el problema se beneficiarán los productores de la zona. Se espera que exista cierta resistencia a las innovaciones tecnológicas que necesariamente deberán desembocar en la reducción de costos unitarios de producción, con aumentos de gastos e inversiones, así como de rendimientos.

Para que las innovaciones tecnológicas puedan ser aceptadas y adaptadas por los productores, las mismas deberán previamente ser validadas por los organismos oficiales de la zona, tales como CORFO y el INTA, complementando esta acción con una política agresiva de apoyo para la comercialización de los productos regionales, ya sea a través de industrias transformadoras de estos productos primarios o de contactos comerciales en los centros consumidores.

Los problemas detectados son problemas por si mismos generados, por considerarse que existieron otros problemas prioritarios a ser solucionados por los organismos de desarrollo, investigación y extensión del área, como ser, los de implementar toda la infraestructura básica de riego y drenaje con miras a recuperar grandes extensiones a suelos salinizados por mal manejo de - las aguas.

2.4. Acciones Emprendidas por CORFO:

Los organismos oficiales que operan en el área están conscientes parcialmente de la problemática de la zona, ya que buscando solucionar el problema, CORFO ha intentado la formación de cooperativas de comercialización, la instalación de plantas procesadoras y la apertura de bocas de expendio en los principales centros de consumo del país a fin de dar una salida fluída a los productos locales.

Apoya asimismo, a través del financiamiento, la continuación de las operaciones de las principales agroindustrias instaladas, créditos que al no poder ser devueltos fueron capitalizados, desembocando en el incremento de la participación de CORFO en los paquetes accionarios de estas industrias, llegando finalmente a manejarlos.

Actualmente esta interesado en transferir el paquete accionario a productores o particulares para lo cual debe demostrar que la industria es capaz de generar dividendos.

A la fecha, las principales agroindustrias no obtienen beneficios a pesar de que CORFO subvenciona sus funcionamientos haciéndose cargo de gran parte de los costos fijos de las plantas.

El problema de comercialización fue encarado a través de la participación, conjuntamente con otra gran región productora, en la adquisición de bocas de expendio, especialmente Buenos Aires, fracasando el programa finalmente por razones explicadas más adelante.

Sin embargo, debido a la persistencia de los problemas, CORFO ha decidido realizar un análisis detallado de los problemas de comercialización y mercado, y estudiar la posibilidad de superarlos mediante el desarrollo agroindustrial, para lo cual ha solicitado la cooperación del IICA.

Actualmente con la política desarrollada por el gobierno, de abrir las puertas a la introducción de productos extranjeros buscando pasar el proceso inflacionario, o más bien, desinflar los precios internos a través de la competencia de la producción internacional, buscando con esta política, eficientizar la producción industrial, con la posible eliminación del proceso, de las industrias mal dimensionadas e ineficientes, exige que la adecuación de la industria a estas pautas, con miras exclusivas a sobrevivir en una primera etapa, mientras que adecua sus estructuras internas a las pautas nacionales.

Se espera que se sobrevivirá a través de la reducción racional de los costos de producción industrial, lo que se logrará a través de la eficiencia productiva y la búsqueda de reducción de costos de sus principales componentes.

CORFO si entiende esta crítica situación por la que atravieza la zona y la industria instalada y aparentemente los demás organismos que operan en el área no viven el problema en la misma intensidad u óptica.

2.5. SITUACION DE LAS PRINCIPALES AGROINDUSTRIAS DE LA ZONA:

Toda la situación crítica del sector primario afecta a la industria instalada en el área, con miras a transformar esta - producción, para darle mayor valor agregado o reducir la perecibilidad de los productos.

Así en una primera etapa se identificaron cuatro áreas empresariales, que asegurarían por si mismo el mercado para la - producción primaria de la zona, y actuarían como niveladores - de precios para productos específicos.

En una primera etapa para su análisis se consideraron cuatro empresas instaladas en la zona, las cuales son:

2.5.1. HASINDAL S.A. - Envasadora de tomate, pimiento y otros.

2.5.2. FOCO S.A. - Galpón de empaque de cebolla, ajo, manzana y duraznos.

2.5.3. Peletizadora de alfalfa.

2.5.4. Clasificadora de semilla.

A continuación se dan algunas informaciones generales de - estas empresas:

2.5.1.1. EMPRESA: HASINDAL S.A. (Hilario Ascasubi Industrias Alimenticias Sociedad Anónima).

2.5.1.2. OBJETIVO: Elaboración de todos los productos frutihortícolas cuyas materias primas puedan producirse en la región donde se encuentra localizada.

2.5.1.3. BIENES A PRODUCIR: En una primera etapa se prevé elaborar todos los productos que puedan obtenerse a partir del tomate, pimiento morrón, batata, membrillo, etc., - en su mayoría conservas en envases de hojalata, con excepción de los dulces de batata y membrillo que - pueden contenerse en papel celofán.

2.5.1.4. DESTINO DE LOS BIENES A PRODUCIR: Si bien la meta es lograr la exportación de algunos de los productos que se elaboran, primeramente éstos serán comercializados - en el mercado interno hasta lograr calidad en la - producción y volúmenes importantes, para recien iniciar la introducción en el mercado exterior.

2.5.1.5. ORIGEN DE LA INICIATIVA:

2.5.1.5.1. Necesidad de canales de comercialización: La producción - hortícola, realizada fundamentalmente por pequeños productores del área, considerada en desarrollo, cuya colocación no resulta regular en la mayoría de - los años de cosecha, debido a su condición de perecedera y estacional, da origen por estas razones, a la instalación de una planta de elaboración de vegetales que regule y asegure al productor la venta uniforme de sus productos (en este caso tomate y pimiento morrón que pueden considerarse masivos).

2.5.1.5.2. Ley de Promoción Industrial 7474 de la Pcia. de Bs. As.: Por estar radicada la empresa en un área correspondiente al Partido de Villarino, puede hacer uso de beneficios y franquicias que otorga la Ley 7474 a quienes se acojan a la misma y que son las siguientes:

1°) Compra de inmuebles del dominio privado del Estado.

2°) Exención de impuestos provinciales.

3°) Propiciamiento y/u otorgamiento de créditos, - garantía o avales.

4°) Asistencia técnica por parte de organismos del Estado.

5°) Preferencia en las licitaciones del estado provincial en caso de igualdad de condiciones con otras empresas no comprendidas en este régimen.

2.5.1.6. INVERSIONES TOTALES:

2.5.1.6.1. Realizadas: La inversión de acuerdo con el perfil de la planta representa un monto de 450.000 U$S.

2.5.1.6.2. Previstas: Se prevé a efectos de completar las líneas y actualizar la eficiencia en el funcionamiento de - las mismas y a la vez incorporar una línea para - diversificar la producción aparte de lo que es elaboración de tomate y pimiento; o sea la producción de dulces como por ejemplo, de membrillo y de batata; realizar una inversión de 125.000 U$S.

2.5.1.7. APORTES FINANCIEROS:

2.5.1.7.1. Banco de la Provincia de Buenos Aires: Se prevé contar con esta Institución crediticia para obtener la financiación de la inversión propuesta en el punto 1.6.2.

2.5.1.7.2. CORFO - RIO COLORADO: Se cuenta con este ente para la obtención de capital de funcionamiento a corto plazo, y para avalar operaciones documentadas que realice la empresa.

2.5.1.8. SITUACION ACTUAL:

2.5.1.8.1. BENEFICIOS PARA LA ZONA:

a) Utilizar la materia prima que se produce actualmente y la que para una mejor diversificación pueda producirse en la región.

b) Ocupación constante de mano de obra local.

c) Integrar verticalmente al productor a la agroindustria.

d) Contribuír a la mejora de la economía regional.

2.5.1.8.2 PROBLEMAS:

a) Se prevé realizar inversiones en activo fijo con el fin de ampliar el período de producción que actualmente es de solo cuatro meses, e incrementar la variedad de productos.

b) La empresa busca, en estos momentos, lograr la reorganización de su esquema de funcionamiento para resolver graves problemas originados por falta de eficiencia.

c) En la faz comercial la empresa carece de estructura conveniente malvendiendo la mayoría de las veces su mercadería producida.

d) Existe la necesidad de incrementar el aporte y diversificación de materia prima por parte del productor y que ésta a su vez sea de buena calidad, para lograr esto, se hace necesario organizar intensas campañas de promoción a nivel regional.

e) Con los productos que actualmente elabora la empresa no logra una rentabilidad adecuada, debido a que el mercado de los mismos es sumamente competitivo y cualquier retracción de este dificulta enormemente la colocación, vendiéndose los productos a precios muy cercanos a sus costos.

f) Se carece de un nivel gerencial adecuado que optimice la organización de la empresa.

2.5.1.9. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

La sociedad se constituyó en Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires), en el mes de Diciembre del año 1973.

El capital social se fija en $1.305.000.- (UN MILLON TRESCIENTOS CINCO MIL), representado por -

13.050 (trece mil cincuenta) acciones nominativas no endosables de $100.- (cien pesos) valor nomial de cada una.
La duración de la sociedad se determina en noventa y nueve años contados desde la fecha de la escritura inicial.
La sociedad comienza a funcionar a partir de aquí como sociedad en formación.
En el mes de Junio del año 1974, se incorpora como socio fundador, de la sociedad en formación, el ente CORFO-Río Colorado, modificándose el capital suscripto originariamente, por el aporte de créditos que CORFO-Río Colorado transfiere a favor de la sociedad, siendo el monto de los mismos de ---------
$1.000.000.- (un millón), representado por diez mil acciones nominativas no endosables de tres votos cada una.
El capital social de la sociedad pasa a ser, a partir de aquí de $2.305.000.- (DOS MILLONES TRESCIENTOS CINCO MIL), representado por veintitrés mil cincuenta acciones nominativas no endosables de $100.- (cien) valor nominal cada una.
En Asamblea Extraordinaria de accionistas de fecha 5 de Octubre de 1975, se resuelve ampliar el capital social de $6.000.000.- (SEIS MILLONES), dándose así la apertura para que un grupo de 110 agricultores se incorporen a la sociedad como accionistas.

En el mes de Julio de 1978, una asamblea extraordinaria de accionistas, resuelve incrementar el capital social hasta la suma de $500.000.000.- (QUINIENTOS MILLONES), a efectos de cubrir el déficit financiero y conseguir integrar capital de trabajo genuino.

2.5.1.10. PRODUCCIONES REALIZADAS:

2.5.1.10.1. Materia Prima recibida: Unidad = kilogramos.

	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Tomate perita 1°	1068080	1357790	1979560	2491540	1332620	1652800
Tomate perita 2°	721280	827200	65540	54670	124640	1077500
Pimiento calahorra	.191050	70680	55880	289410	295730	340960

2.5.1.10.2. Producto Elaborado: Unidad = latas.

Perita pelado 380 grs.	1866850	1525680	2186020	3086610	1624810	2601240
Perita pelado 850 grs.	40500		41450	226000		58550
Pulpa tom. 1 kg. (bot)					37600	
Puré tomate 380 grs.	311220	578410	416620	211740	204640	257040
Puré tomate 4200 grs.	18050	8510	1090	4950		
Tomate trit.1 Kg. (bot)	10580		12380	33200	20240	
Tomate trit. 4200 grs.	60750	83130	79759	93120	45370	53570
Extracto tomate triple (kgs.)						49910
Pimiento 160 grs.		22070	51990	234510	131590	197000
Pim.morrón 370 grs.	2610		7140	36180		
Pim.morrón 750 grs.	50320	37080	16980	34870	45080	48860
Pimiento morrón salado Ikgs.)	13530				55000	38750

2.5.1.11. SITUACION ACTUAL:

2.5.1.11.1. Situación Económica: Con los elementos de juicio obtenidos sobre la temporada 77/78, directamente en la - planta, ahora corregidos, en su mayor parte de extracción puramente contable, 94%, y el resto estimaciones hasta alcanzar el 30-9-78, se los pudo agrupar de la siguiente manera en los rubros del COSTO TOTAL - Cuadro "A".

De este cuadro se puede deducir la importante incidencia en el Costo Total de los principales rubros clásicos:

- Hojalata	33,41%
- Materia Prima	15,59%
- Mano de Obra directa	11,33%
- Embalaje	7,37%
	67,70%

Otra observación notable que puede hacerse, es la de la incidencia de los gastos financieros en el costo total, que se eleva al 19,69% significando el 81,18% de las pérdidas s/costos en la explotación pasada.

Esta situación se debe principalmente a la carencia de Activo de Trabajo necesario en la Empresa.

En la coyuntura actual de altos costos financieros, dicha carencia tendrá una incidencia desfavorable en cualquier proyección que se haga.

CUADRO "A"
COSTOS

RUBRO	TOTALES						
	Fijos	%	Variables	%	Total	%Parcial	%Total
Materia Prima	--	- -	125.655	100	125.655	21,57	15,59
Hojalata	--	--	269.313	100	269.313	46,24	33,41
Embalaje	--	--	42.967	100	42.967	7,37	5,33
M.O. Produc.	23.295	25,51	68.004	74,49	91.299	15,67	11,33
Combustible	--	--	19.554	100	19.554	3,35	2,42
F. Motriz	--	--	5.483	100	5.483	0,94	0,68
G. de Prod.	6.498	23,14	21.576	76,86	28.074	4,82	3,48
PRODUCCION	29.793	5,12	552.552	94,88	582.345	100	72,24
ADMINISTRACION	32.799	100	---	100	32.799		4,07
FINANCIACION	75.863	47,83	82,727	52,17	158.590		19,69
COMERCIALIZACION	--	--	32.321	--	32.321		4,00
TOTAL	138.455	17,18	667.600	82,82	806.055		100

Los resultados generales de la empresa para esta temporada serían los siguientes:

	$ (Miles)
VENTAS	615.401.-
COSTOS TOTALES	806.055.-
MARGEN (-)	190.654.-

La realidad que va a reflejar formalmente el Balance Comercial que también se cierra el 30-9-78, probablemente va a mostrar un margen negativo aún mayor, ya que por razones financieras, se tuvieron que hacer operaciones a precios inferiores a los tomados en el cuadro de ventas, y en la actualidad el crecimiento último de los precios no se puede aprovechar por no contar ya con más mercadería. Este hecho refleja otra consecuencia económica altamente desfavorable de la insuficiencia financiera ya anotada en relación a su costo.
Esta pérdida bruta -margen negativo- de la explotación, significa el 23,65% sobre el costo total ó el 30,9% sobre las ventas estimadas y representa una situación insoluble, ya que las dos clásicas alternativas de solución que son el agregado de nuevos productos de la línea y el aumento de la producción del mismo producto no contribuye a solucionar la situación económica hallada.

Resumiremos en el Cuadro "B" - "Estructuras de Explotación", los elementos principales de costos y ventas correspondientes a los años 77, 76 y 75 (se incluye 78 a título comparativo).

C U A D R O "B"

ESTRUCTURAS DE EXPLOTACION

AÑO	R U B R O -	TOTAL $ x 1000	Producción $ x 1000	Adminis. $ x 1000	Comerc. $ x 1000	Financ. $ x 1000	% -
78	Costo Fijo	138.455	29.793	32.779	--	75.863	17,18
	Costo Var.	667.600	552.552	--	32.321	82.727	82,82
	Costo Total	806.055	582.345	32.799	32.321	82.727	100
	Estructura	100%	72,24	4,07	4,00	19,69	%
	Ventas	615.401					76,35
	Margen	- 190.654					-23,65
77	Costo Fijo	37.869	5.269	11.188	--	21.412	22,11
	Costo Var.	133.362	100.748	--	9.353	23.261	77,89
	Costo Total	171.231	106.017	11.188	9.353	44.673	100
	Estructura	100%	61,91	6,53	5,46	26,08	%
	Ventas	141.298					82,5
	Margen	- 29.933					-17,5
76	Costo Fijo	18.420	3.969	6.909	--	7.542	16,37
	Costo Var.	94.089	75.885	--	9.977	8.227	83,63
	Costo Total	112.509	79.854	6.909	9.977	15.769	100
	Estructura	100%	70,98	6,14	8,87	14,01	%
	Ventas	122.760					109,11
	Margen	+ 10.251					+ 9,11
75	Costo Fijo	1.177	470	520		187	10,54
	Costo Var.	9.999	8.993	-	802	204	89,55
	Costo Total	11.166	9.453	520	802	391	100
	Estructura	100%	84,66	4,65	7,18	3,51	%
	Ventas	11.184					100,18
	Margen	+ 18					+ 0,16

2.5.2. GALPON DE EMPAQUE "FORTIN COLORADO S.A." FOCO S.A. *

2.5.2.1. RESEÑA HISTORICA:

Es importante tratar de reseñar históricamente la trayectoria de FOCO y las distintas formas jurídicas que adoptó, desde su fundación en 1971 hasta la actualidad, debido a que ciertas trabas que entorpecen su desenvolvimiento, son una constante en todo el período.

FOCO surge por iniciativa privada de productores frutícolas, que buscan, a través de la asociación, dar un impulso a la actividad en la zona, desarrollando cultivos comerciales, paralelamente con la infraestructura necesaria para llegar con los productos a los mercados tradicionales.

CORFO-Río Colorado apoya esta iniciativa, otorgando a la Cooperativa un crédito a ocho años de plazo, con dos de gracia, al 32% anual, para la construcción del galpón de empaque y compra de maquinarias.

---

* Trabajo de Análisis Institucional de FOCO S.A. de Regina de Blanco.

a. Se forma así la Cooperativa de productores frutíhortícolas FORTIN COLORADO:

El primer y segundo año la Cooperativa recibe la mercadería en consignación, la acondiciona en el galpón de empaque y la envía a mercado, sin tener seguridad de precio.

El socio percibe el importe de su mercadería, cuando la Cooperativa recibe la liquidación del mercado. Se le deducen los gastos ocasionados por selección y embalaje, y la comisión sobre la venta.

Es necesario hacer la salvedad que la zona cuenta con doce días de precios altos en manzana, debido a su exclusividad en el mercado, hasta la entrada de Río Negro y Mendoza. A partir de ese momento los precios que se obtienen son marcadamente más bajos por mayor cantidad de oferta en el mercado.

En ese lapso el productor tiene dos alternativas:

1°. Venderle a la Cooperativa, en las condiciones arriba bosquejadas.

2°. Venderle a puesteros de los mercados, que compran en puerta de chacra que proveen de cajones, pagan al contado y no cobran comisiones.

Por supuesto, que la mayoría de los socios elegían la segunda alternativa, quedando la Cooperativa sin mercadería en ese período en que se podían obtener los mayores márgenes de ganancia.
Los socios comenzaban a entregar, cuando el interés por la fruta de la zona decaía, y los precios factibles de lograr eran bajos.
Durante el tercer año, se decidió comprar a los socios y a productores de Patagones. Tampoco tuvo éxito, debido a que, como intermediario no podía competir a los precios que ofrecía el comprador directo.
Al no contar con información de precios y mercados, en este período, muchas veces los precios de compra fueron mayores que los precios de venta.
Ante tal situación, la Cooperativa se disuelve a fines de 1974.
CORFO reintegra a los socios el doble capital, decisión por Asamblea, y se queda con todas las maquinarias e intalaciones.

b. ABASTECEDORA ARGENTINA DE ALIMENTOS:

En 1973, por iniciativa de CORFO-Río Colorado e IDEVI, se crea Abastecedora Argentina de Alimentos.
Es esta, jurídicamente, una empresa del Estado, cuyo objetivo es dedicarse a la comercialización de productos de ambas zonas, defendiendo la participación del productor en el precio final de venta. En las zonas asociadas debía ejercer una función reguladora de precios.
Esta empresa contó para su desenvolvimiento con galpones de empaque en las dos zonas asociadas, y puestos de venta en el mercado Tolosa de La Plata y Tres de Febrero y de Abasto en Buenos Aires. Para lograr el aprovisionamiento permanente, se establecieron contactos con zonas de distinto ciclo productivo.
En 1974, las instalaciones de FOCO pasan a formar parte de esta estructura.
El Directorio, órgano de mayor jerarquía de la empresa, estaba compuesto por funcionarios de CORFO e IDEVI.

La actividad gerencial de la empresa era desempeñada por una persona, con residencia en Buenos Aires, quien se informaba de las condiciones del mercado y de los precios, establecía los contactos de venta, tanto en el mercado interno como externo, y enviaba los pedidos a las zonas productoras, indicando los márgenes de precios dentro de los cuales podía comprar.

Los precios realmente pagados por el mercado no coincidieron con los precios indicativos, y en general, el primer año, que coincidió con un mercado en baja fue de malos negocios.

En 1975, IDEVI culpa al gerente, del fracaso de la empresa, justificando así su posición de enviar mercadería en consignación a terceros particulares, desvirtuando el objetivo principal de la empresa, que era el de, si no eliminar, por lo menos contratarlos.

IDEVI va ganando predominio en el manejo de la empresa. Se crea una estructura administrativa, sobredimensionada, no resultando suficiente las concesiones percibidas por los servicios que presta la empresa para mantenerlas.

Se registra lentitud en los pagos y en las liquidaciones.

La mercadería comercializada provenía de:

- Contratos con productores.
- Compra.
- Consignación.

En el primer año se celebraba el contrato con los productores en el momento de iniciar las labores para la siembra, a precios fijos. En todos los casos, resultaron ser éstos mucho más elevados que los pagados por los mercados. Se compraba o consignaba mercadería, atendiéndose a los precios indicativos que enviaba la oficina de Buenos Aires. Esta información , la mayoría de las veces, no coincidía con los precios realmente pagados.

A todos estos problemas ha de sumarse el hecho de que, siendo ésta una Empresa del Estado, no fue ajena a las anormalidades políticas, características de ese período.

Deja de actuar en 1976.

Nuevamente CORFO queda ante la alternativa de qué hacer con las instalaciones y maquinarias de FOCO.

Se resuelve entonces formar una Sociedad Anónima, con capitales particulares, a la que CORFO cede el uso de todas las instalaciones y maquinarias.

Esta empresa concluye todas las operaciones pendientes de A.A.A., y en un principio se hace cargo del activo y pasivo de la misma.

2.5.2.2. LA ORGANIZACION DE FOCO S.A.:

2.5.2.2.1. Concepto:

FOCO es una sociedad anónima, con aportes de capitales particulares y del Estado, que tiene por objetivo principal el acondicionamiento y comercialización de productos frutihortícolas, en condiciones que resulten ser las más favorables para la empresa y el productor de la zona.

El capital social inicial es de $400.000.-, suscripto e integrado por cuatro socios en partes iguales.

CORFO se hace cargo de los salarios de gran parte del personal permanente, y pone a disposición de FOCO S.A. una parcela de 300 has. en el Campo San Adolfo, para efectuar cultivos anuales e implantación de frutales.

El capital social aumenta en dos oportunidades, en julio de 1978 a $2.000.000.- y en enero de 1979 a $22.000.000.-.

CORFO-Río Colorado, suscribe acciones en ambas oportunidades, convirtiéndose en el principal accionista con el 49% de participación.

Cabe destacar, que para la suscripción y realización de acciones, en enero de 1979, los particulares recibieron un crédito de CORFO, a seis años de plazo, con uno de gracia, al 32% anual.

Por otra parte, los cuatro socios fundadores, siguen siendo los únicos accionistas particulares de la sociedad.

De hecho el Directorio fija las pautas generales de las políticas a seguir en cada programa y los límites dentro de los cuales deben encuadrar las decisiones que se toman a nivel gerencial.

El Directorio está integrado en partes iguales, por los socios particualres y por representantes de CORFO

De acuerdo a la composición del capital social de la empresa, está previsto otorgar preeminencia al capital particular, que se concreta mediante la designación de un particular, como presidente del Directorio, que tiene derecho a dos votos, en caso de empate.

Hasta el momento no ha habido diversidad de intereses entre los particulares y CORFO, de manera que después de debates más o menos prolongados, las decisiones se han tomado por unanimidad. Esto se logra por la total identificación de los objetivos de la empresa con los de CORFO.

El Directorio se reúne normalmente una vez por mes, con el gerente y los responsables del área.

En estas reuniones, se ponen a consideración, propuestas de CORFO, o bien de los particulares. En esta materia existe marcado predominio del sector oficial.

Una vez aprobadas, se designan los recursos y se delegan las responsabilidades en la persona del gerente.

El gerente es el responsable de la ejecución de todos los planes y programas emarcados del

Directorio.
Es el que coordina todas las actividades de la empresa a tal fin.
En materia de producción, y en lo que respecta a las actividades del galpón de empaque, da - las pautas de funcionamiento y delega la ejecución en los responsables del área.
Es el responsable directo de todas las operaciones comerciales de la empresa.
Para la coordinación y el control de todas estas actividades, el gerente se reúne con los responsables de cada una de las áreas y un Director semanalmente.
En estas reuniones se designan responsables de cada tarea y cada uno informa sobre la marcha de los programas de su responsabilidad. Se hace un balance de lo previsto y lo hecho y se proponen los ajustes necesarios.
El encargado de producción tiene bajo su responsabilidad la ejecución de todos los programas de producción que la empresa lleva a cabo en el campo San Adolfo y en campos arrendados a terceros.
Tiene poder de decisión en todo lo que se refiere a manejo de los cultivos, e informa al gerente y al Consejo Ejecutivo sobre lo actuado.

2.5.2.3. INTERACCIONES DE FOCO CON EL MEDIO AMBIENTE:

2.5.2.3.1. Relaciones y acuerdos de trabajo e investigación con otras Instituciones.

- Acuerdo con INTA-CORFO-UNS para obtener datos fenológicos de diversas variedades frutales.

-Acuerdo con INTA para la producción de semillas hortícolas para proveer a productores de la zona.

-Acuerdo con UNS: almacenamiento y conservación de cebolla.

-Con Universidad Nacional de La Plata e INTA para la investigación del momento oportuno de cosecha de manzana Red-Delicious

-Con Universidad Nacional de La Plata: estudio para conservación de frutas post-cosechas.

-Con CORFO. Actúa como "Holding Company" de FOCO . Subsidia con personal, instalaciones y facilidad de créditos. Cubre pérdidas.

2.5.2.3.2. Relaciones y acuerdos con empresas comercializadoras

No hay acuerdos formales, sino operaciones descontinuas.

2.5.2.3.3. Relaciones con productores de la zona.

-Arrendamiento de montes frutales.

-Intermediación ordinaria.
-Venta de semillas y productos químicos.
-Alquiler de maquinarias de la Empresa.
-Acondicionamiento y embalaje de productos.

2.5.2.3.4. Imagen de la Empresa en el medio ambiente:

El productor ve a FOCO como una empresa no consolidada, respaldada por un organismo estatal, cual es CORFO.
Se acerca a ella a los fines de solicitar asesoramiento técnico o a comprar insumos financiados, pero no existe inclinación de entregar su producción para su comercialización y prefieren vender a compradores extraños a la zona.
Existe desconfianza generalizada en cuanto a la capacidad de la empresa como introductora de sus productos en los mercados.

2.5.2.4. CONCLUSIONES:

Se presentan seguidamente algunas conclusiones del Análisis Institucional de FOCO:

1. FOCO sufrió una serie de modificaciones en su estructura administrativa, debido a sucesivos fracasos comerciales, desembocando en la actual estructura.

2. FOCO S.A. inicia sus actividades, haciéndose cargo del activo y pasivo de la última organización, cubriendo las diferencias existentes con un financiamiento de CORFO.

3. Los socios fundadores de FOCO S.A. pierden parte de su participación a favor de CORFO, por sucesivos incrementos de capital.

4. CORFO pone a disposición de FOCO S.A. - campos para cultivos permanentes y anuales y se hace cargo de parte importante de los costos fijos.

5. FOCO es una sociedad sin patrimonio. CORFO cede en usufructuo a FOCO S.A. sin contrapartida, el galpón de empaque y la maquinaria.

6. CORFO concede a FOCO S.A. créditos promocionales.

7. FOCO no es una sociedad de productores agrícolas.

8. La Asamblea de accionistas es el Diretorio.

9. La función del Síndico Titular y del responsable de administración recae en la misma persona.

10. La representación legal de la empresa la ejercen dos miembros del Directorio.

11. No está establecido el nombramiento del Director en el Consejo Ejecutivo.

12. La responsabilidad de control consignada al Consejo Ejecutivo no está de acuerdo con el rango dentro de la organización de los componentes del mismo.

13. CORFO designa a los responsables de área.

14. No están previstas dentro de la organización de FOCO S.A. las funciones comerciales.

15. Las ventas más rentables son las que se efectivizan en el galpón.

16. La empresa se halla sobredimensionada en lo que respecta a instalaciones.

17. Las actividades de producción dentro de la empresa tienen preponderancia sobre las actividades comerciales.

18. No existe correspondencia entre los objetivos declarados y la organización actual de la empresa, por lo tanto estos no se cumplen o se cumplen ineficientemente.

19. La organización responde más a un programa de producción, que a un programa comercial, debido al dimensionamiento de las funciones, así como a la percepción de los objetos de la empresa por parte de los agentes.

20. El objetivo social de la Empresa queda desvirtuado ya que: a) el hecho de que los volúmenes operados sean mínimos, pone en evidencia que la empresa no solucionó ningún problema comercial de la zona. b) si un volumen importante de las ventas las constituyen las efectivizadas en galpón, resulta que no sólo no eliminaron intermediarios ajenos a la empresa, sino que se constituyeron en un

intermediario más, dentro de la cadena.

21. Si el problema a solucionar a través de los programas, es el de la Empresa en cuanto a aprovisionamiento de materia prima, los programas se limitan a dar soluciones a una empresa particular, que no tiene ningún impacto en el desarrollo de la zona, ni en la solución de los problemas comerciales con que se enfrentan los productores.

2.5.3. PLANTA DESHIDRATADORA Y PELLETIZADORA DE ALFALFA:

2.5.3.1. UBICACION: Villalonga - Partido de Patagones - Provincia de Buenos Aires - República Argentina.

2.5.3.2. DESCRIPCION:

a) Emplazamiento: La Planta Industrial se encuentra instalada sobre un terreno cuya superficie es de 4 hectáreas, 66 áreas.

b) Características Maquinaria Industrial: La maquinaria con que cuenta la Planta es de fabricación argentina, modelo G.100, realizada con licencia de VAN DEN BROEK de Driebergen - Holanda.

c) Detalle Producción Planta:

- Producción Horaria Real de Producto Final: 2.400 Kgs.
- Hectáreas necesarias de Alfalfa verde por hora: 1,5.
- Rendimiento conversión Alfalfa considerado: 4,5 Kg.
- Rendimiento por Ha. de Alfalfa por corte: 8.000 Kg.

2.5.3.3. ANTECEDENTES: De acuerdo con el estudio de factibilidad, surgido del Convenio de Asistencia Técnica, que el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires formalizara por intermedio de la Subsecretaría de Industria y Comercio con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y realizado por Asesores del C.I.M.E.; se llevó a cabo el proyecto de instalación de una Planta - Deshidratadora de Alfalfa, en la localidad de Villalonga.

Lugar éste que domina una amplia zona de cultivo de alfalfa existente en el área de influencia de CORFO, y en el que se contaba con el apoyo de productores que aseguraban el abastecimiento de materia prima. Dada esta condición fundamental para este tipo de industria que es la cercanía con los establecimientos - productores de la materia prima, necesaria para el funcionamiento de la planta productora - de "Alfalfa Deshidratada", y conforme las funciones específicas en la Ley N°7948 de funcionamiento de la Corporación, que en su Art. 5° y en varios incisos del Art. 3° aprobó con fecha 29 de Julio de 1971, un crédito por un - monto de $ 882.616.- que representaba el 70% de la inversión total del proyecto, estimado en $1.260.900.-

La empresa A.D.A.S.A., que presentó el proyecto y que resultó favorecida con el crédito otorgado por CORFO, contrató con la empresa M. ABELLO S.A.C.I., la construcción del equipo de deshidratación completo; incluídos además, la máquina pelleteadora, elementos de transporte para granel y los silos de almacenamiento del producto elaborado correspondientes.

El plazo de entrega de la Planta en funcionamiento, establecido en dicho contrato, era de 120 días, que debía cumplirse el 5 de Diciembre de 1971.

La empresa constructora del complejo no concretó en el término establecido el montaje y puesta en funcionamiento; razón por la cual recién se procedió a la inauguración de la planta el 8 de Abril de 1972; pero sin que se hubieran realizado, aún, las pruebas de rendimiento que aseguraran la producción horaria requerida. El incumplimiento por parte del ejecutante de la obra, hizo que no se cumplieran los compromisos que la empresa propietaria de la planta había contraído con productores de alfalfa, en cuanto al retiro de la producción de éstos, de sus respectivos establecimientos, para su posterior procesamiento.

Razón por la cual, los productores zonales, que habían visto con agrado y como una solución a su capacidad económica, puesto que en la manufactura de su producción se materializaba la tan esperada comercialización apoyaron destinando parte de su cosecha, para el desarrollo de esta industria, fueron perdiendo confianza en la firma que se encontraba al frente de la misma.

La intermediación de CORFO en este proceso hizo que el productor decidiera destinar una vez más, parte de su cosecha para ser procesada en la planta industrial.

En estas condiciones, se llega al mes de noviembre de 1972, época en la cual debieran comenzar los cortes de alfalfa por cuenta de la empresa de deshidratación. Pero inconvenientes surgidos de la rotura de partes integrantes de la línea de producción así como también desperfectos en la instalación eléctrica; e incumplimiento por parte de la empresa constructora, en cuanto a la garantía del funcionamiento de la planta y la falta de atención a los reclamos realizados; por cuanto incurrían en excesivas demoras antes de atenderlos, hicieron que nuevamente los productores se vieran perjudicados al no poder colocar su producción.

Todo lo antes enumerado a llevado a que la empresa propietaria de la planta deshidratadora, al lograr procesar solamente 271 toneladas de materia prima, lo que significa 65 toneladas - de producto elaborado en forma de pellets, de una programa que debía insumir 29.030 toneladas de materia prima, que representan 6.912 toneladas de producto final, se desprestigiara - ante quienes serían sus proveedores de materia prima, como así también antes los demás proveedores de otros insumos que hacen al funcionamiento de dicha industria.

Resumiendo lo anterior podemos concretar que: Fracasadas las gestiones para obtener la producción programada durante la cosecha 1971 - 1972, en principio por falta de cumplimiento en el montaje y por sucesivas roturas después de concretado el mismo; en esta temporada solo se pudieron concretar 25 toneladas de pellets de alfalfa.

En un intento por ampliar el período de trabajo de la planta deshidratadora, que normalmente trabajando con alfalfa es de 180 días; la empresa propietaria con el asesoramiento de - técnicos de CORFO, encara la realización de un cultivo de VICIA (forraje éste con un contenido protéico similar a la alfalfa, que comienza a cosecharse uno o dos meses antes que ésta, - tolerando a su vez más de un corte por año).

Al poner nuevamente en funcionamiento la maquinaria, ocurren nuevos desperfectos que traen como consecuencia, el abandono del cultivo en el campo, más pérdidas materiales y el consiguiente desprestigio total por falta de cumplimiento de los contratos que la empresa había concertado con los productores.

De acuerdo a lo acontecido hasta este momento y al no conseguir realizar producción, la empresa se encuentra sin los recursos económicos financieros necesarios para poder llevar a cabo el programa previsto para la cosecha 1972 - 1973, que debía comenzar a cumplirse en la primer semana del mes de noviembre y durar 180 días.

En busca de la fuente de financiación que la pueda hacer productiva, la firma propietaria de la planta, recurre nuevamente a CORFO realizando un pedido de ampliación del préstamo anteriormente otorgado, este organismo accede a lo solicitado, incrementándose el crédito anterior en la suma de $349.758,75 por lo que el monto actual de la deuda es de $1.232.374,75, estando garantizado en el Registro Prendario.

No obstante esto y salvado en parte el problema financiero, la empresa industrial al prepararse para los cortes de forraje que se aproximan, se encuentra con que la instalación sufre

nuevos y costosos desperfectos sin que tengan atención debida los reclamos realizados ante el fabricante, que sólo en dos oportunidades envió personal técnico, que realizó una simple tarea de cambios de algunos elementos de la instalación eléctrica, pero que nunca controló ni respaldó con su presencia el funcionamiento de la maquinaria.

Llegado a este estado de cosas y no poder dar cumplimiento a los compromisos contraídos con productores y además ver que se economía se resiente en forma alarmante, la empresa ----- A.D.A.S.A., responsable de la industria, decide entablar a la empresa constructora de la instalación en cuestión, una acción judicial en la que reclama daños y perjuicios por un valor de $ 1.000.000.- A todo esto se debe agregar que para la fecha 15 de abril de 1973, la deuda que A.D.A.S.A. tiene con CORFO, se incrementó en $ 127.797.-, valor éste que corresponde a los intereses vencidos acumulados durante el año de gracia que tiene el crédito acordado en un principio por un monto de $882.616.- más los intereses acumulados desde la fecha de ampliación del crédito, por $ 349.758,75, conforme se fue entregando dicha suma hasta el 12 de abril del corriente año.

A pesar que lo informado respecto a ésta "planta deshidratadora de alfalfa" pueda hacer pensar que la misma no tiene capacidad de operación, no es así.

Esta planta está realizada con una construcción aceptable dentro de lo que debe ser una instalación industrial, salvo algunos elementos fundamentales como pueden ser:

a) Quemador y alimentación de combustible;
b) Ensamble del horno con el tambor deshidratador; c) Instalación eléctrica en general, que no tiene un buen funcionamiento automático y
d) Otros elementos como rodamientos, cadenas y correas.

Elementos todos estos, que de hacerse una reestructuración conciente de acuerdo con el proyecto original para el modelo "Tipo G. 100" - provisto por la empresa VAN DEN BROK'S de Holanda, que otorgó la licencia para la construcción de esta maquinaria en el país, es seguro que se contará con un funcionamiento continuo de la planta, que efectivizará el rendimiento de 3.000 kgs. por hora requerido.

2.5.3.4. ESTRUCTURA SOCIAL:

a) Tipo Sociedad: Sociedad Anónima.
b) Denominación: Productores de Alfalfa de Villalonga Sociedad Anónima.
c) Capital Social Inicial: $1.800.000.- representado por dieciocho mil acciones al portador de $ 100.- valor nominal cada una, de la clase "A" con derecho a cinco votos por acción.
d) Composición Directorio: Tres Directores titulares, tres Directores suplentes, un Síndico titular, un Síndico - suplente.
e) Duración de la Sociedad: Cincuenta años, contados de la fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio.
f) Objeto Social: Dedicarse por cuenta - propia o de terceros o asociada a terceros a actividades Industriales y Comerciales.

2.5.3.5. SITUACION ECONOMICA:

La situación económica de la planta deshidratadora revela al año 1977, una mejora en el equipamiento de la maquinaria industrial, reordenamiento de las instalaciones eléctricas y la incorporación de nuevas maquinarias agrícolas (Picadora Minervino y Desmalezadora Anca). A continuación se hace un análisis detallado de los distintos rubros que componen el activo fijo de la empresa:

Rubro Rodados: Teniendo en cuenta su período de depreciación (5 años), se encontrarían al año 1977 desde el punto de vista contable prácticamente amortizados, esto no refleja su valor real, dado que la planta deshidratadora no funciona desde aproximadamente 24 meses.

El mismo análisis corresponde hacer respecto a la Maquinaria Industrial: en otras palabras, el valor real de dicha maquinaria sería mayor que su valor contable.

El análisis anterior es extensible a todos los bienes restantes con que cuenta la planta deshidratadora en la actualidad.

El revalúo contable efectuado a partir del ejercicio económico 1973/74, nos refleja al año 1977 un valor del Rubro Bienes de Uso de $85.349.729.- Debemos dejar en claro que dicho valor no refleja fehacientemente el verdadero valor que estos Bienes tienen en el mercado, la razón de este desfazaje entre el valor de mercado y su valor según los estados contables se debe fundamentalmente a los índices de revalúo exigidos por ley para realizar la actuación contable.

Entiendo que el análisis de los rubros enumerados precedentemente, nos daría por sí solo un panorama de la situación económica de la empresa desde su origen a la actualidad.

Como complemento del anterior análisis podemos agregar que el revalúo contable según ley 19.742 nos permitió capitalizar en este concepto la suma de $94.741.535,14 según lo extractado de los respectivos estados contables. Se deja de lado el análisis de los demás rubros componentes del Activo, por entender que su influencia en la situación económica de la Sociedad, fue irrelevante.

2.5.3.6. SITUACION FINANCIERA:

En cuanto a la situación financiera poco podemos decir de ella, por las razones de funcionamiento expuestas con anterioridad.

Del análisis de los respectivos estados contables podemos inferir que al agrupar los distintos rubros en activos corrientes y no corrientes y pasivos corrientes y no corrientes, la situación corriente entendida como créditos y deudas con vencimiento dentro de los 12 meses próximos al cierre del ejercicio, muestra una cierta compensación, dando lugar a una estabilidad financiera de la empresa en el corto plazo.

Conviene dejar aclarado que las deudas corrientes y no corrientes hacia terceros tienen como beneficiarios a los mismos accionistas de la Empresa, y que por un acuerdo efectuado por los mismos en una reciente asamblea, dichas deudas pasarían a aumentar el Capital de la Sociedad.

En resumen: con una situación financiera estable en el corto plazo y un pasivo no corriente cuyo destino es aumentar el Capital Social, podemos concluír que la sitaución financiera de la sociedad está al presente congelada.

2.5.4. PRODUCTORES DE SEMILLA. COOPERATIVA LTADA.

2.5.4.1. INTRODUCCION: Planta de Clasificación y Limpieza:

La agricultura del Valle Bonaerense del Río Colorado, se caracteriza por su gran diversificación de cultivos y por su relativa falta de estabilización.

La diversificación de cultivos es la resultante de un medio ecológico apto para una amplia gama de cultivos y de la posibilidad de riego en la zona. La falta de estabilidad, a su vez, es una consecuencia del medio que permite cultivar gran diversidad de rubros y fundamentalmente de una deficiente organización para la comercialización de la producción (por lo menos de muchos de sus rubros), que lo exponen a bruscas variaciones de precios.

Los estudios del INTA pusieron de manifiesto estas características y fue su preocupación - la búsqueda de rubros que:

- Se adecuaran al medio y tipo de agricultura de la zona.
- Permitieran organizar un buen sistema de comercialización.
- Tuvieran un mercado en expansión.

Las semillas de especies forrajeras cumplían adecuadamente esas tres características y consiguientemente se puso en práctica un programa para la introducción y expansión de esas - especies en la zona. En el caso de la alfalfa el programa apuntó a introducir variedades ya

probadas y a tecnificar el cultivo.
Se coordinaron esfuerzos en un programa de desarrollo basado en la asistencia técnica y el crédito promocional con resultados realmente espectaculares. En pocos años, se logró una gran expansión de cultivos para la producción de semillas de distintas especies forrajeras cuya implantación y manejo actual revelan un muy buen nivel tecnológico.
La face de producción, en una primera etapa pudo considerarse como cumplida, quedaba por desarrollar la de la comercialización.
En tal sentido es que se promueve con éxito entre los productores de la zona, la formación de una cooperativa de procesado y comercialización de semillas forrajeras. Sin embargo, para que esta cooperativa pudiera desarrollar la función para la que había sido creada, necesitaba indefectiblemente de una planta de limpieza y clasificación de semillas.

2.5.4.2. PLANTA DE CLASIFICACION DE LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE SEMILLA DE HILARIO ASCASUBI.

Aspectos Generales: En todo proyecto de producción de semillas, el proceso de clasificación y limpieza tiene una importancia destacada. Tiene por objeto la separación de la semilla del conjunto de cuerpos extraños y de semillas de malezas y de especies útiles que normalmente la acompañan después de la cosecha. Además produce lotes de semilla homogénea que pueden ajustarse a tipos de calidad comercial.

Este proceso es muy importante en semillas de plantas forrajeras por la pequeñez de las semillas que forman los prados cultivados y por la frecuente presencia de malezas invasoras. Las semillas deben ser lo suficientemente limpias y sanas para asegurar el buen establecimiento de la pastura que deberá permanecer en un lote durante varios años.

Cuando en Argentina comenzó la difusión de los cultivos perennes, se puso de manifiesto la importancia que tenía el proceso de clasificación de semillas, a tal efecto INTA y CAFADE importaron tras plantas de clasificación de semillas forrajeras que incluían los elementos más adecuados para resolver los problemas de limpieza más frecuentes.

La comercialización, a través de la cooperativa formada por productores constituyó un medio positivo para asegurarle al usuario una mejor calidad de las semillas, en cuanto al productor el prestigio del producto comercializado le posibilitó obtener mejores precios que redundó en su beneficio personal.
La concentración de la oferta a través de la cooperativa, le permitió al sector de la producción tener una mayor fuerza negociadora y una mayor gravitación en el mercado.

2.5.4.4.2. Denominación Social: Productores Semilla Cooperativa Ltada.

2.5.4.4.3. Domicilio Legal: Ruta 3 Km. 794 - Hilario Ascasubi - Pcia. de Buenos Aires.

2.5.4.4.4. Actividad Principal: Producción de semillas.

2.5.4.4.5. Objetivos:

a) Asociar a productores de semilla en las condiciones que señalan las leyes sobre esta actividad y además, las que reglamente esta cooperativa.

b) Fomentar entre los asociados las siembras tendientes a la obtención de las más alta calidad y pureza.

Una de estas plantas es la que se transfirió a la Cooperativa de Productores de Semilla - de Hilario Ascasubi para que pudiese cumplir con la totalidad del proceso de producción y comercialización de semillas.

2.5.4.3. CARACTERISTICAS DE LA PLANTA:

Las máquinas que componen esta planta se detallan a continuación:

1. Una clasificadora Clipper Super X 298 D.
2. Dos clasificadoras por peso específico.
3. Dos separadoras por longitud Carter N°3 de tres cilindros c/una.
4. Una separadora por longitud Carter 2133.
5. Una separadora Clipper.
6. Una curadora de semillas Gestafson.
7. Una escavificadora Clipper Eddy.
8. Un sistema neumático de 3 elevaciones para el transporte de semillas.
9. Una separadora de

Este conjunto de maquinarias que cumplen funciones específicas dentro del proceso de limpieza de semilla, requerirán un montaje adecuado para el buen funcionamiento de cada elemento y para obtener un elevado rendimiento de trabajo. Para satisfacer estos requisitos se diseñó un anteproyecto sobre la base de - las siguientes especificaciones:

-Capacidad de producción aproximada 5.000 kg/ha para trigo y 1.500 kg/ha para alfalfa.
-Facilidad de cambio en las marchas de trabajo para lograr adaptación a las distintas semillas.
-Facilidad de limpieza de los equipos en los cambios de marcha.
-Fluidez en el trabajo evitando "cuellos de botella" que limitan la producción.
-Limitación de la intervención de la mano de obra dentro de lo indispensable.

El anteproyecto elaborado permitió el desarrollo del equipo dentro de una planta de 12 x 20 m y una altura máxima de 10 m en la cumbrera del edificio. Las máquinas fueron establecidas en varios planos dentro del edificio y las producciones almacenadas en tanques o silos que permitieron un buen ordenamiento del trabajo.
El edificio de máquinas fue completado con galpones para el almacenamiento de las semillas sucias y limpias.
Para la instalación de galpones, edificios, playas y circulación se consideró suficiente un terreno de 10.000 m^2 cedido por el INTA dentro de la Estación Experimental Agropecuaria de Hilario Ascasubi en una posición contigua a la ruta 3.

2.5.4.4. COMERCIALIZACION DE SEMILLA DE ESPECIES FORRAJERAS:

2.5.4.4.1. Comercialización de semilla de alfalfa de la zona del Río Colorado:

a) Antes de la constitución de la Cooperativa: El productor vendía su producción a los acopiadores de la zona, quienes normalmente no se limitaban exclusivamente en este rubro sino que se dedicaban a la compra de otros productos de la región.
El acopiador a su vez vendía a las empresas mayoristas de semilla de alfalfa y otras especies forrajeras, ya sea directamente o a través de un corredor de bolsa; la venta de productor a minorista era muy poco común.
La semilla de alfalfa era vendida por el productor tal como se la cosechaba. Normalmente contenía un alto porcentaje de otras semillas y cuerpos extraños. A su vez, solía existir una gran variación de calidad entre las distintas partidas que se comercializaban en la zona, hecho que respondía tanto a la forma de cosecha como a las distintas características entre parcela y parcela.

b) Luego de la constitución de la Cooperativa: La acción emprendida por la Cooperativa se dividió en dos etapas:

En la primera actuó como una cooperativa de servicio, encargada de la limpieza y clasificación de la semilla de los socios, para que posteriormente estos comercializaran su producción en forma individual, dado que la producción de semilla de alfalfa no respondía a una variedad definida, sino que se multiplicaban semillas un tanto hetereogéneas y de origen no conocido, una medida que los productores socios de la cooperativa fueron sustituyendo con el asesoramiento del INTA, sus cultivos por otros nuevos implantados en base a variedades definidas y de eficiencia probada, la cooperativa estuvo en mejores condiciones de encarar la segunda etapa o se la de la comercialización directa de la producción.

Esta segunda etapa posibilitó un cambio en la estructura de la comercialización de semillas que se producen en la zona, abriendo un nuevo canal de comercialización que creó condiciones favorables tanto para el productor como para el usuario.

c) Fomentar la multiplicación de semillas aconsejadas por el INTA, sean originadas en centros oficiales o entes particulares, tendiendo a la implantación de variedades.

d) Limpiar, clasificar y/o comercializar por cuenta de sus asociados con particulares o entes estatales la producción a que se refieren los incisos anteriores.

2.6. ANALISIS DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES:

Las instituciones nacionales responsables de las acciones del país, con referencia a los problemas planteados, son principalmente la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado (CORFO) y en menor escala el Instituto Nacional - de Tecnología Agropecuaria (INTA), a través de la Estación Cooperativa de Experimentación y Extensión Agropecuaria - Hilario Ascasubi.

Presentamos seguidamente una síntesis de las responsabilidades de cada una y comentarios sobre la fomra en que desarrollan dichas responsabilidades.*

2.6.1. ANALISIS INSTITUCIONAL DE CORFO:

a. INFORMACION GENERAL:

1. Identificación: CORFO: Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado.

2. Dependencia: Ente autárquico que se relaciona con el poder ejecutivo a través del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos - Aires.

---

*El Análisis Institucional de CORFO fue tomado parcialmente del informe de Pablo Roberts, Jefe Programa de Manejo de Proyectos del IICA.

3. Naturaleza: La Corporación de Fomento (CORFO), es un organismo para promover el desarrollo de la zona, con actividades directas a través de convenios y cumpliendo especialmente un rol promotor, protagónico y coordinador. Abarca campos de acción en: servicio y mantenimiento de riego, planificación y elaboración de proyectos, ejecución de obras viales, eléctricas, etc., estudios técnicos, crédito, asistencia técnica agrícola, organización (cooperativismo), electrificación, capacitación a todo nivel y servicios de consultoría. Geográficamente tiene un alcance que está limitado al Valle Bonaerense del Río Colorado en los Municipios de Villarino y Patagones.

b. ANTECEDENTES:

1. Origen: Fue creado en 1960 basando su estructura en las agencias de desarrollo, en 1967 es intervenida y en 1972 se promulga una nueva ley, N°7948, que es reglamentada el 3 de mayo de 1973 con decreto N°2448.

Fue creada para fomentar el desarrollo integral de la zona regable de los partidos de Villarino y Patagones.

2. Evolución: Una vez culminado un estudio integral del área y trazado el plan maestro, el Ministerio de Economía de Buenos Aires fue el responsable de la conducción a través de un ente autárquico descentralizado: CORFO - Río Colorado, que con estructuras eminentemente técnicas ejecuta los programas de desarrollo de la zona.

La creación de la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado "CORFO - Río Colorado", en el año 1960, basa su estructura en las modernas agencias de desarrollo, como respuesta a las exigencias y necesidades de la zona. Pero la falta de implementación financiera, unida a la falta de capacidad ejecutiva en su inicio, redujo su función al mantenimiento de la red de riego existente y a una lentísima ejecución de la red troncal de drenaje. Los problemas de fondo que habían dado origen a su creación no eran efectivamente encarados y resueltos. La intervención dispuesta en 1967 tenía como objetivo definido dotar a la Corporación de la agilidad necesaria, responsabilizando a un interventor de la marcha de la misma.

Después de siete años, promulgada una nueva ley que rige a CORFO, se da por terminada la intervención y se nomina, por un período de cuatro años a un Administrador General, renovable por concurso, cosa que ocurrió en 1976, ratificando lo acertado del criterio asumido.

La Corporación tiene actualmente un equipo de técnicos de diversas especialidades: personal administrativo y de campo, - con los que atiende el servicio y mantenimiento de riego; personal de proyectos; supervición y ejecución de obras nuevas o reestructuraciones; estudios técnicos, servicio de crédito; - asesoramiento en cooperativismo y electrificación; capacitación a todos niveles y últimamente, un servicio de consultoría.

Es evidente que toda esta acción interdisciplinaria no puede ser abarcada en su totalidad por este organismo, por lo que su efectiva realización se encarga a través de convenios, a - instituciones nacionales, provinciales, municipales y, a veces, internacionales. Actualmente tiene vinculación con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Banco de la Provincia de Buenos Aires, la Dirección de Vialidad, el Ministerio de Asuntos Agrarios, Las Universidades Nacionales de La Plata y del Sur, la Dirección de la Energía, la Comisión Científica de la Provincia, la Municipalidad de Villarino y Patagones, el Consejo Federal de Inversiones, el Ministerio de Educación, el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), la Organización de Estados Americanos (OEA). Estos últimos conceptos redondean la idea de un organismo de desarrollo horizontal, contactando e interpretando las necesidades zonales, ordenándolas según plan y llevándolas a niveles de decisión para interesar a los organismos oficiales. Posteriormente las acciones se coordinarán orgánicamente en el plan regional.

c. OBJETIVOS Y FUNCIONES:

1. Objetivos:

Los objetivos concretos están especificados en la Ley N°7948 y en el Reglamento (Decreto N°2448), los que se pueden resumir así:

- Estudiar, proyectar y ejecutar obras de riego y drenaje.
- Realizar y promover la colonización de tierras.
- Determinar el uso apropiado de la tierra y el agua.
- Proyectar y ejecutar obras de defensa contra inundaciones.
- Promover y colaborar en los planes de desarrollo económicos y sociales, de educación y capacitación.
- Promover el uso racional del crédito y definir una política sobre el uso de este recurso.
- Promover y colaborar para el mejoramiento de la red vial de la zona.
- Promover y colaborar para el mejoramiento de la electrificación.
- Fomentar y participar en la instalación de plantas industriales, entidades comerciales y de transporte.
- Actuar como organismo promotor y coordinador de las acciones tendientes a conseguir el desarrollo integral de la zona.

A estos objetivos definidos cabe señalar que coinciden con los criterios que sobre objetivos tienen, tanto los personeros de CORFO, como la clientela y los otros organismos del sector.

Todos los sectores coinciden en que los objetivos de CORFO Río Colorado, están fundamentalmente encaminados al DESARROLLO REGIONAL INTEGRAL, en base al aprovechamiento de los recursos - de la cuenca. Se expresan además, criterios sobre la permanencia del organismo en la zona y sobre la necesidad de transferir algunas acciones una vez consolidadas. Se habla de "traspasar algunas actividades a los beneficiarios o usuarios organizados". Se expresa también que su objetivo es el desarrollo de la zona, basándose coyuntural y estratégicamente en el control y uso de la infraestructura de riego.

2. Funciones:

CORFO-Río Colorado, en función de los objetivos descriptos y basándose en la actividad que tenía prioridad inicial, - realiza o desarrolla sus actividades en tres campos concretos:

1°. Ejecución directa
2°. Actividades promocionales y rol protagónico
3°. Coordinación interinstitucional

1°. Ejecución y puesta en riego, bajo el trabajo directo de construcción y mantenimiento de canales primarios y secundarios y para los terciarios en base a contratos con los usuarios. Construcción y mantenimiento de los canales de desague (drenaje).

2°. Actividades promocionales y protagónicas: Estas están relacionadas entre sí, o sea, la demostración en pequeña escala de los beneficios de determinada actividad o servicio, para que luego sea desarrollada a macro nivel por otros organismos especializados, también a través de una participación accionaria en algunas empresas hasta reflotarlas,para luego transferir a la comunidad las acciones; ejemplo de estas actividades son: el crédito para sistematización de tierras (habilitación) y las acciones adquiridas en algunas agroindustrias.

3°Coordinación: Esta actividad la cumple CORFO como fundamental y cuya proyección es definitiva en la vida de la institución; esta actividad se cumple a nivel de dirección con otras instituciones, a nivel de convenio de cofinanciamiento en programas concretos y a nivel de interdependencia en los directores institucionales.

Para cumplir con las actividades antes señaladas, CORFO ha dividido su organización en dos áreas: "gerencia técnica" y "gerencia administrativa". Opera con departamentos especializados como: administración y crédito, planeamiento, asesoría letrada, estudios y proyectos, obras, producción, suelos, industrias, SEREQ y riego.

Bajo esta estructura y con las modalidades de ejecución - por administración directa, contratos, convenios y coordinación, lleva a cabo la acción que se le encomendó.

d. ORGANIZACION INTERNA:

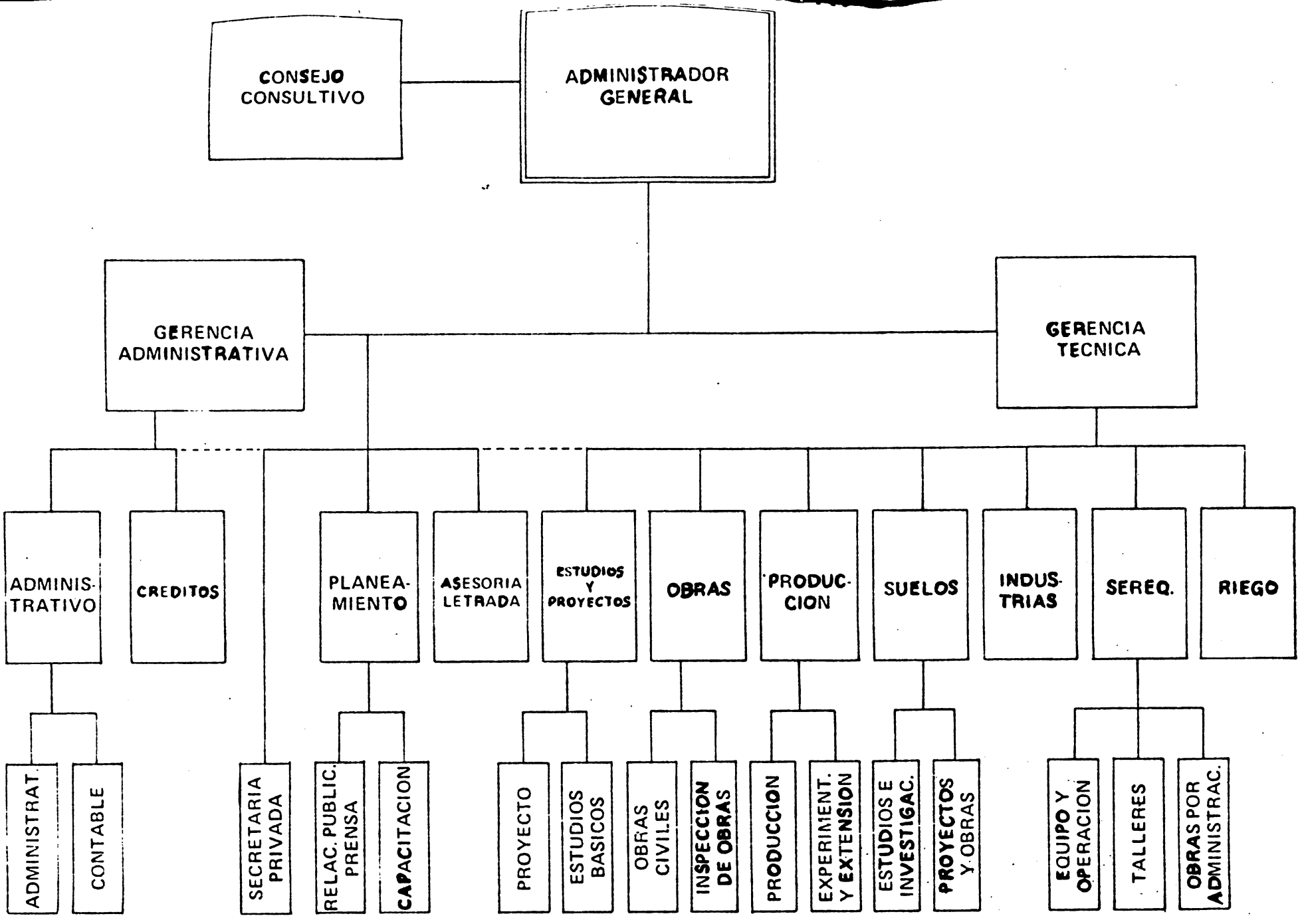
1. Constitución del cuerpo directivo:

El cuerpo directivo se denomina "consejo consultivo", compuesto por cuatro miembros, representando cada uno a un consorcio de usuarios de riego. Se modifica el consejo en un miembro cada año para dar mayor participación y al mismo tiempo que exista continuidad. Cada miembro dura en sus funciones cuatro años. Se reúnen previa convocatoria del Administrador General, o a petición de los miembros del consejo. En todo caso, se reunen cada vez que deben tratarse asuntos de interés.

Como su nombre lo indica, sus funciones son a nivel de consejos y consultas.

2. Estructura Interna:

El organigrama que se presenta, demuestra la organización interna, define especialmente los niveles jerárquicos, los mismos que están normados por la Ley. Sin embargo, conviene tomar en cuenta la estructura administrativa para sugerir modificaciones, especialmente en la línea de dependencia, para mejor claridad en las relaciones reales sobre el aspecto de organización de CORFO. (Ver Organigrama).


CONSEJO CONSULTIVO
ADMINISTRADOR GENERAL
GERENCIA ADMINISTRATIVA
GERENCIA TECNICA
ADMINIS-TRATIVO
CREDITOS
PLANEA-MIENTO
ASESORIA LETRADA
ESTUDIOS Y PROYECTOS
OBRAS
PRODUC-CION
SUELOS
INDUS-TRIAS
SEREQ.
RIEGO
ADMINISTRAT.
CONTABLE
SECRETARIA PRIVADA
RELAC. PUBLIC. PRENSA
CAPACITACION
PROYECTO
ESTUDIOS BASICOS
OBRAS CIVILES
INSPECCION DE OBRAS
PRODUCCION
EXPERIMENT. Y EXTENSION
ESTUDIOS E INVESTIGAC.
PROYECTOS Y OBRAS
EQUIPO Y OPERACION
TALLERES
OBRAS POR ADMINISTRAC.

3. Funcionamiento:

CORFO está regulado por ley N°7948 y la distribución de funciones, así como la jerarquización está estructurada de la siguiente manera:

- Administrador General: responsable directo y principal ejecutivo de la misma. Nombrado por cuatro años puede ser relegido, previa participación en concurso de merecimientos. Son sus facultades y deberes los de un Gerente General y están especificadas en el Art. 11, en quince incisos.
- Consejo Consultivo: Formado por cuatro miembros representantes de los cuatro distritos de riego. Sus funciones son las de conocer y aprobar el plan de acción de CORFO, presupuestos y programas de explotación, analizar balances y rendición de cuentas; conocer los contratos y convenios efectuados y ser órgano de consulta para los asuntos que el Administrador General someta a su consideración.
- Gerente Técnico y Gerente Administrativo: El Administrador General tiene como colaboradores directos (bajo cuya responsabilidad está la marcha de la institución) - dos gerencias operativas, el Gerente Técnico y el Gerente Administrativo; este último reemplaza al Administrador General en su ausencia.

- Departamento: Bajo la dependencia de la Gerencia Administrativa se encuentran dos departamentos: el administrativo propiamente dicho y el de créditos. Directamente dependientes del Administrador General y vinculación indirecta con las Gerencias Técnicas y Administrativa, están los departamentos de Planeamiento y Asesoría Letrada. Bajo la Gerencia Técnica están los departamentos de Estudios y Proyectos, de Obras, de Producción, de Suelos, de Industrias, de Riego y SEREQ. Algunos departamentos se dividen en secciones, de acuerdo a las actividades a su cargo.

e. RECURSOS:

1. Recursos Humanos:

CORFO cuenta con 282 empleados. La distribución del personal refleja el criterio de contratación y sugiere además la magnitud de las actividades emprendidas por CORFO.

a. Clasificación

personal jerarquizado	21
personal administrativo	16
personal técnico (nivel superior)	26
personal profesional (nivel medio)	8
personal obrero y maestranza	211

b. Composición del personal jerarquizado

Arquitecto	1
Ingenieros Agrónomos	11
Ingenieros Industriales	2
Ingenieros Civiles	2

Agrimensores	2
Contadores Públicos	2
Abogado	1

En 1979 CORFO aumenta su personal a 324 empleados.

La selección del personal se realiza por concurso de merecimientos, directamente sobre presentación del curriculum-vitae, según las circunstancias y también por ascensos dentro del personal del organismo.

2. Patrimonio:

A diciembre de 1976 el patrimonio de CORFO fluctuaba alrededor de los US$ 200.000, tomando los equipos al valor de compra, sin producirse ajustes de revalúo contable.

3. Financiamiento:

Los recursos presupuestarios de CORFO provienen de aportes provinciales, correspondientes a los servicios que presta y del beneficio que obtiene de las actividades que desarrolla.

Su presupuesto anual es aproximadamente de US$ 2.000.000- de los cuales US$ 1.000.000 corresponden a los aportes provinciales, US$ 500.000 de recursos propios y US$ 500.000 de préstamos de entidades financieras nacionales.

El esquema operativo financiero que ha desarrollado CORFO en relación a su capitalización y su servicio de crédito es interesante: la operación de los equipos se hace con el presupuesto de gastos administrativos (operadores, combustibles, etc) y el valor total cobrado por el servicio pasa a formar parte del fondo de capital para crédito que va capitalizando CORFO. Este esquema permite un progresivo ritmo de capitalización, lo que en un momento dado puede llevar a CORFO a tener autofinanciamiento, sin depender de presupuestos del estado, y lo que es más, permitiendo una autonomía de acción; cita que se hace porque tiene relación con la organización de los productores que se tratará más adelante.

2.6.2. ESTACION COOPERATIVA DE EXPERIMENTACION Y EXTENSION AGROPECUARIA - H.Ascasubi

a. Antecedentes: *

Al establecerse el servicio de INTA en el área de riego del Valle Bonaerense del Río Colorado y zonas de secano aledañas a - Villarino y Patagones, para ayudar al hombre de campo a mejorar los recursos naturales para el desarrollo y bienestar, se encontraron barreras que definieron las primeras necesidades:
Crear una Organización capaz de servir al "medio", es decir, con capacidad para interpretar la situación y comunicarse con el productor, su familia y toda institución o fuerza viva que integrare aquél; para servirlos y ayudar a lograr como producto final el desarrollo del área.

Fue así como en 1958 se creó la Agencia de Extensión Agropecuaria de Mayor Buratovich, desde donde se inicia en forma regular y metódica el trabajo con el productor agropecuario. Se pretende elevar el nivel de conocimientos, iniciar los primeros ensayos de orientación, para resolver los problemas más gruesos de experimentación agropecuaria que enfrenta la agencia.

La primera actividad que se realizó fue organizar un grupo de respaldo, que se llamó Consejo Asesor de la Agencia de Extensión de Mayor Buratovich. La Agencia nació con el impulso y apoyo del "medio".

---

* Informe Técnico N°16 - "Hacia una mayor participación de las fuerzas de la Producción en los planes oficiales de transferencia: El caso de la Estación Cooperativa de Experimentación y - Extensión Agropecuaria. Hilario Ascasubi (R.A.)

El Valle Bonaerense del Río Colorado nació como área de - riego bajo el impulso de la iniciativa privada, alrededor del año 1915 y el motivo de que se empezara a regar, fue compensar las deficiencias hídricas. Se realizan a partir de esos años, que ocuparon las décadas del 20 y 30,los primeros canales entre los cuales merece citarse la obra del Canal Mayor Buratovich, obra de riego única quizás en el país costeada con fondos privados, que riega 140 predios con unas 36.0000 hectá--- reas.

Se inicia el riego sin desagues, sin canales de descarga sin una plafinifación integral previa.

En 1940 toma el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, la conducción de la zona de riego. Se resuelven los primeros grandes problemas de la red principal de riego, y se inician las obras de desague en 1954, casi a 50 años de haberse ini-- ciado el riego en la zona.

A fines de 1956 cuando el INTA inicia su acción, encuentra un panorama crítico con respecto a la salinización del -- suelo. En 1960 se calculaba un 30% del área salinizada y en algunas Colonias hasta el 70%.

El trabajo de Extensión dio origen primero al Estudio Integral del Valle Bonaerense del Río Colorado, en 1964 y luego en 1966 a la implementación de la Corporación de Fomento del Río Colorado (CORFO). Institución creada en 1960.

En 1962 como consecuencia del trabajo de la Agencia con su Consejo Asesor, INTA decidió instalar una Estación Experimental y lo hace en convenio con el Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires, quién cede 200 has. de tierra en la Colonia "San Adolfo", una de las zonas fuertemente salinizadas del área (alrededor del 70% del área colonizada a esa fecha)

En 1966 se inaugura oficialmente la Estación Experimental Hilario Ascasubi, con lo cual se logra contar con la organización para iniciar el estudio de experimentación formal en el área. Para ese entonces se contaba con la Agencia de Extensión de Mayor Buratovich, la Agencia de Extensión de Pedro Luro, creada en 1963, y la Estación Experimental, con un área de trabajo de 2.400.000 has., en los Partidos de Villarino y Patagones, incluía la zona de riego del Valle Bonaerense del Río Colorado,en la Provincia de Buenos Aires.

Se llega así al año 1969 en que se concibe un cambio de estructura en la organización de la Estación Experimental y sus Agencias de Extensión, cambio que busca perfeccionar la filosofía de la integración de la investigación y extensión en INTA, y dar mayor participación del productor y de las Instituciones del "medio", en la operación del "sistema".

Ese cambio dio origen al nacimiento, con carácter de ensayo, de la Estación Cooperativa de Experimentación y Extensión Agropecuaria Hilario Ascasubi. Se concentraron las dos Agencias de Extensión de Mayor Buratovich y Pedro Luro y se creó el Consejo Asesor Cooperativo con sus Comisiones de Trabajo.

El nuevo "sistema" no consumió recursos extras, solamente se produjo una evolución con una acomodación distinta de los - recursos financieros, humanos, técnicos, etc. existentes. Fue una adecuación de la estructura al "sistema" que se había idea do y puesto en práctica cuando se inició el trabajo en el área.

b. DOCTRINA:

La tesis que se ha puesto en práctica, con la creación de la Estación Cooperativa, sostiene que la eficiencia del "siste ma" mejora cuando:

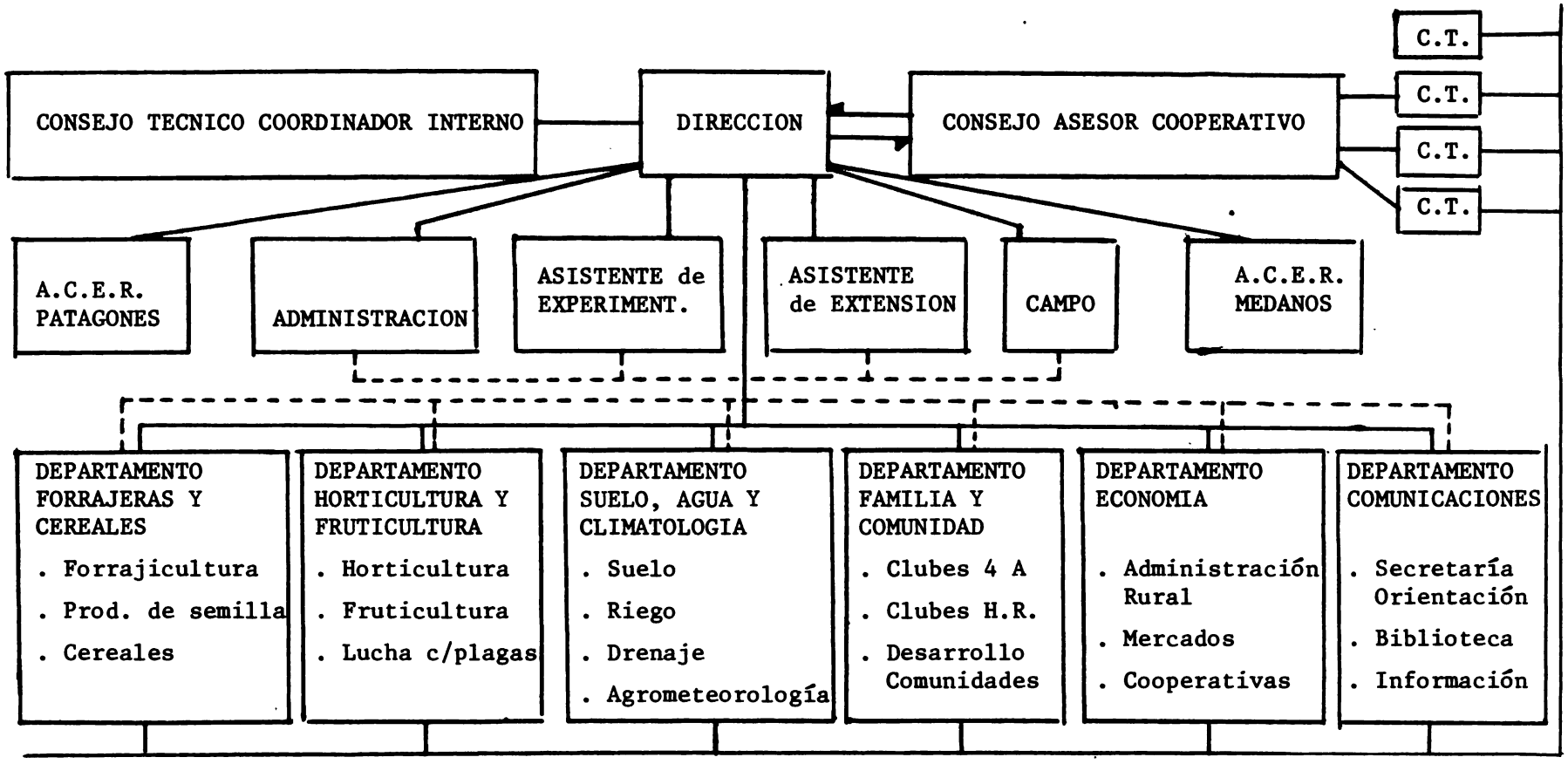
1° El rol del experimentador y el extensionista se encuen tran integrados.

2° El productor participa en la programación.

3° Las entidades oficiales y privadas vinculadas al agro forman sistemas integrados para cumplir programas.

Esta filosofía se cumple bajo la siguiente estructura:

ESTACION COOPERATIVA DE EXPERIMENTACION Y EXTENSION AGROPECUARIA



REFERENCIAS:

- Comunicación
- Relación de Dependencia
- Relación de Coordinación General y Rutina

El "sistema" con que opera la Estación da flexibilidad para que la función de experimentación y extensión sea ejercida por uno o dos técnicos distintos.

Al desarrollar esta hipótesis se plantea en primer lugar que es fundamental para poder responder a la creciente demanda de una agricultura cada vez más especializada, contar con extensionistas especializados.

Ahora bien, en un principio, cuando se concibió y se puso a funcionar el "sistema", se previó en cada departamento una división en experimentación y extensión. Luego en la práctica y ya operando, los técnicos actuaron en ambas funciones, y sin que se establezca como condición previa del "sistema" sino que se dio en la experiencia. Los técnicos lo prefieren así.

El método de trabajo que mostramos juntamente ofrece esta oportunidad. El técnico investiga, descubre la innovación, luego la transmite al productor.

El organigrama muestra la comunicación de las Comisiones de Trabajo dependientes del Consejo Asesor Cooperativo y los Departamentos de la Estación.

La Comisión de Trabajo es el alma motora del "sistema". Es el grupo de respaldo del Departamento. Es el lugar donde se programa, se evalúan y se sugieren los planes de trabajo del "sistema", donde se encuentra el técnico de la Estación con el de otras instituciones oficiales y privadas para lograr que el sistema de la Estación opere "encadenado" con otros sistemas del área, con el fin de hacer más eficiente la ejecución de programas específicos de desarrollo.

La Estación opera como sistema abierto a través del funcionamiento del Consejo Asesor Cooperativo y sus Comisiones de trabajo.

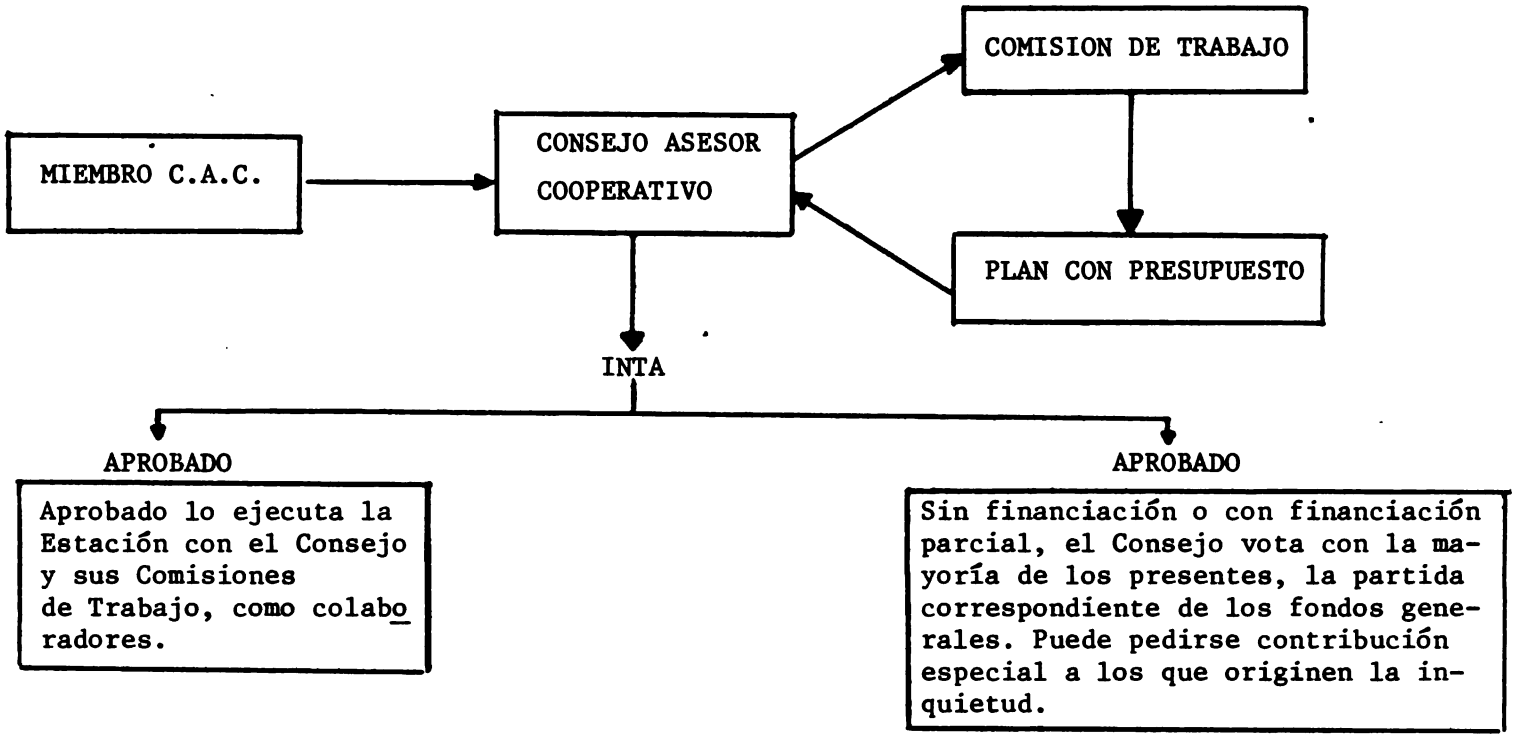
El encadenado sistemático a que nos referimos en el párrafo anterior permite cumplir esta hipótesis, logrando que la suma de esfuerzos técnicos y financieros acelere el proceso de desarrollo del "medio".

c. PROGRAMAS:

Uno de los procesos difíciles de resolver en una organización agropecuaria para el desarrollo, es la "programación", cómo se elabora el programa, quién programa. El esquema que sigue explica el camino de la programación. La Comisión de trabajo es - sin dudas el grupo clave que programa y evalúa, pero el Consejo reunido en cuerpo decide en primera instancia y la Institución se reserva el derecho de aprobar en última instancia. La rapidez de la operación se logra mediante la intervención diligente del Director y sus Asistentes que actúan como Secretarios naturales del mismo.

P R O G R A M A C I O N

CURSO DE LA IDEA HASTA APROBACION DEL PLAN



La Estación recientemente ha promovido la creación de una Asociación Cooperadora, con personería jurídica. Está integrada por un grupo de productores y entidades privadas y su misión es generar fondos por medio de la producción de bienes o insumos que la zona necesite, principalmente semillas y plantas de origen selecto. Esos fondos son incorporados al Consejo Asesor Cooperativo donde se decide su destino. La Asociación Cooperadora es un miembro más del Consejo Asesor Cooperativo.

d. RECURSOS:

La Estación está integrada por diecisiete técnicos Extensionistas especializados en: suelos y riego, semillas forrajeras, horticultura, fruticultura, cereales, forrajeras, producción animal, apicultura, sanidad vegetal, hogar rural, agrometeorología y juventudes. Dos de ellos han sido incorporados por CORFO - Río Colorado.

Existen además siete ayudantes de técnicos, cinco empleados administrativos y quince obreros de campo.

El Consejo Asesor Cooperativo está integrado por quince entidades oficiales y privadas. La Municipalidad de Villarino y Patagones, CORFO - Río Colorado, Universidad Nacional del Sur, las Cooperativas, Sociedades Rurales y agrupaciones que actúan en el desarrollo de la zona.

Sus comisiones de Trabajo en funcionamiento son: Semillas, Horti-fruticultura, Familia y Comunidad rural, Suelo y Riego.

Los objetivos fundamentales de la Estación son:

1. Multiplicación de semilla bajo riego.
2. Producción de cereales.
3. Producción de forraje, carne, leche.
4. Conservación y recuperación de suelos.
5. Uso del agua de riego.
6. Fertilidad de los suelos. Agrometeorología.
7. Horticultura.
8. Fruticultura.
9. Forestación.
10. Familia y Comunidad Rural.

Recursos financieros de origen INTA	$5.853.986	38.753.563
" " " " Consejo A. Cooperativo	$ 112.000	920.035
" " " " Asociac. Cooperad.	$1.000.000	2.421.756
TOTAL	$6.965.986	42.095.354

e. ESTRUCTURA:

La dirección tiene la misión de supervisión y controlar el funcionamiento del "sistema".

La oficina de campo funciona con la colaboración de una comisión integrada por técnicos de cada departamento y el encargado de campo; se reúnen semanalmente para programar los trabajos del campo experimental dentro y fuera de la Estación.

La misión y funciones de cada Departamento, queda aclarada con la sola enumeración de los objetivos fundamentales que se incluyen más adelante. No obstante, con respecto al Departamento de Familia y Comunidad rural se destacan dos funciones importantes aparte de su misión específica. Ellas son, las de estimular y coordinar la acción interdisciplinaria movilizando los recursos de la Estación y otros recursos de la zona en función de la necesidad de la familia productora rural y sus agrupaciones naturales en colonias o comunidades rurales. Además hay otra misión que le compete, estimular la acción interinstitucional en función de desarrollo.

El Consejo Técnico está formado por representantes de cada departamento, la dirección, el o los asistentes, la oficina de campo y la administración. Su misión es asegurar el equilibrio, la comunicación y la cooordinación de todas las partes del "sistema". Es un grupo de discusión donde se analiza la marcha de la Estación con relación a su funcionamiento interno, externo y el cumplimiento de sus objetivos fundamentales. Es un cuerpo que asiste a la Dirección para contribuír a que sus decisiones y ejecuciones sean acertadas.

El Consejo Asesor Cooperativo y las Comisiones de Trabajo tienen la importante misión de asegurar, como se ha explicado, que se cumplan la hipótesis segunda y tercera de la tesis que conforma la doctrina del "sistema".

Está integrado por miembros de toda entidad pública o privada cuya actividad o competencia abarque el medio agropecuario, y cuyos fines sean concurrentes para el desarrollo rural, debiendo efectuar algunos de los siguientes aportes: dinero en efectivo, equipos, bienes o servicios, asistencia técnica. Por ello es Cooperativo, invita a la cooperación. El INTA decide las entidades que reúnen las condiciones para integrarlo ya que el Consejo pertenece al "sistema" y su autoridad, proviene de la Institución que le da origen. El Director de la Estación o quien lo reemplace, actúa como secretario del cuerpo.

LOGROS ALCANZADOS POR LA ESTACION:

f. PRODUCTOS:

De los cuatro problemas seleccionados como prioritarios cuando se fundó el servicio del INTA, en el Valle Bonaerense del Río Colorado en 1958 a la fecha, puede decirse que el peligro de perder el suelo por salinización, que en 1964 se había tornado un problema alarmante, hoy está superado. CORFO-Río Colorado a partir de 1966 ha construído más de 1.500 Km. de drenajes y movido tantos metros cúbicos como dos veces el movimiento de tierra necesario para construír la presa del Chocón, Río Negro, Argentina. Ya indicamos nuestra participación en este logro que ocupó siete años de trabajo.

Con respecto al segundo problema, la tecnificación, hoy disponemos de una Estación que surgió del "medio" y opera en comunicación "abierta" como lo hemos visto.

Respecto al otro problema, la comercialización o transformación de la producción, se promocionó la formación de cooperativas que lograron regular los precios de la zona de los productos perecederos. En este grave problema se está apoyando a CORFO-Río Colorado en la integración agro-industrial. La comisión de Trabajo de Horti-Fruticultura ha ayudado a catalizar un proceso por el cual la fábrica que procesa la mayor parte del tomate de la zona, fue integrado por un capital privado, oficial y de los productores por partes iguales. Además por cada parte los tres sectores están representados en el Directorio con dos Directores. A su vez el sector productor está representado por 115 productores. Las tratativas más importantes que permitieron arribar al acuerdo descripto, tuvieron lugar en la Estación.

En materia de conservación y recuperación de suelos, fertilidad y manejo del riego, se logró organizar un laboratorio de suelo y agua al servicio del productor, de extensión e investigación que resuelve las necesidades del "medio" en "salinidad" "fertilidad" y "agua del suelo".

Con la Universidad Nacional del Sur, CORFO e INTA se elaboró un trabajo denominado "Conocimiento del manejo del Suelo y el agua de Riego, para la recuperación de tierras salinas y preservar nuevos suelos de la salinidad en el Valle Bonaerense del Río Colorado".

Otros de los objetivos fundamentales de la Estación es: "Multiplicación de Semillas bajo riego".

El objetivo se centra en lograr el desarrollo en el Valle Bonaerense del Río Colorado de una zona de multiplicación de semillas bajo riego. Es el objetivo más importante que tiene la Estación y se han logrado significativos avances principalmente bajo la estructura en que se está trabajando desde el año 1970.

Hubo que hacer todo desde el descubrimiento de la factibilidad fitotécnica del proyecto, hasta organizar el grupo humano que lo llevara adelante en todo el proceso técnico y agro-industrial.

Es así como se ha logrado la organización de "Productores de Semillas Cooperativa Ltda.", una cooperativa que agrupa a 112 productores y que ha resuelto en convenio con INTA los problemas de: concentración de la producción de semillas, limpieza, clasificación, tipificación y comercialización.

Esta organización tiene como fin desarrollar una zona de multiplicación de semilla que satisfaga las necesidades de las distintas zonas ganaderas del país y posteriormente la exportación, mediante la producción de semillas selectas de calidad y origen controlado. Además aprovechar las condiciones ecológicas favorables para multiplicar las variedades cereadas en las distintas regiones del país y luego de su multiplicación enviarlas a su zona de uso.

Para satisfacer las necesidades del país y sembrar sólo un 20% de las praderas de alfalfa con variedades selectas, se necesitan 2.000.000 de Kgs., es decir 10.000 has.;esta - zona las puede incorporar y esa es la meta. Hasta el presente se han logrado alcanzar el 10% de la meta, pero se debe tener en cuenta que ha sido necesario crear toda al tecnología adaptada a nuestro medio y realizar las experien--- cias necesarias principalmente, control de malezas, polinización, distanciamiento de la línea de siembra, aislamiento de variedades, etc.

En materia de horticultura en ajo, un cultivo que cubre aproximadamente 4.500 has. se han resuelto sus principales problemas en: control de nemátodes penicillium, malezas fertilidad y almacenaje. Un 75% de productores ha adoptado el paquete de prácticas.

En cebolla se ha logrado que la totalidad de los productores adopten las variedades sintética 1 y 14 de INTA - con todas sus ventajas consiguientes, además se ha logrado información suficiente en el control de malezas, producción de semilla, fertilización y mecanización de la siembra.

Un nuevo cultivo hortícola introducido en la zona es la frutilla. Se trabaja desde hace 8 años. En la actualidad se cuenta con todo el paquete de técnicas necesarias. Desde el año pasado se estableció la nueva meta que contempla realizar multiplicación de plantines de frutilla para abastecer las zonas productoras del país: Coronda, Florencio Varela, y otras. Firmas particulares están financiando el programa por vía de la Asociación Cooperadora y esas firmas importan plantas madres libres de virus, para realizar las - multiplicaciones.

En forestación se ha logrado organizar este año un estaquero de salicaceas en la Estación y se han vendido por día de la Cooperadora 15.000 estacas a precio de fomento. Se está formando conciencia de la necesidad de reponer las cortinas rompevientos y hacer masas forestales para la producción de madera. Los vueve aserraderos existentes están diezmando la zona de álamos y sauces. Este año se han plantado alrededor de 600 hectáreas con salicaceas.

Con relación al trabajo de Familia y Comunidad Rural, se puede sintetizar así su acción:

Hay dos agentes de INTA, un técnico en juventudes y una asesora de Hogar rural, además otra asesora incorporada por CORFO-Río Colorado.

En Juventudes existen 11 clubes 4-A con 168 socios mixtos y 5 nuevos grupos con 101 socios en formación. Con estos jóvenes, los asesores realizaron durante 1975, 123 reuniones con 1698 asistentes y 320 visitas a la chacra y proyectos. Los principales objetivos son: forestación, maiz y trigo, apicultura, fruticultura, frutillas, desarrollo cooperativo. En este momento un grupo de 28 jóvenes participa del concurso nacional de maíz para la presente campaña.

Con la mujer de campo y las comunidades rurales se han logrado organizar 12 Clubes con 210 señoras de campo agrupadas. Los principales trabajos logrados han sido sobre: vestuario, nutrición, aprovechamiento de la producción frutícola y hortícola para uso doméstico. Se introdujo el uso de las tapas corona que fueron adoptadas en forma general en la zona. Lucha contra la "hidatidosis"; relaciones humanas, educación de los hijos y relación de padres a hijos y cónyuges. Participación de la familia rural en el desarrollo de los problemas de la comu-

nidad. Saneamiento ambiental, agua de bebida, basuras, excretas. Con la Universidad Nacional del Sur y la Municipalidad de Villarino se lleva este programa adelante con logros significativos. Educación para la salud. Promoción artesanal, cursos sobre madera, cuero, etc.

Se ha contribuído con el Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires y CORFO-Río Colorado a organizar una escuela de Concentración en Hilario Ascasubi. Se trata del primer intento de concentrar nueve escuelas rurales para ofrecer el ciclo primario y medio en una Escuela preparada con personal, talleres y elementos que permitan mejorar las oportunidades de aprendizaje, con horario de doble turno. La instrucción agropecuaria a los maestros y profesores de la escuela está a cargo de Familia y Comunidad Rural, quién moviliza los recursos de la Estación a tal efecto.

2.6.3. INSTITUCION SELECCIONADA PARA PROYECTO:

Una vez dispuestas las instituciones nacionales vinculadas al proyecto del IICA y definiendo los puntos débiles o limitaciones en estas instituciones, se consideró como institución con la que el IICA debía desarrollar sus actividades, a la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado (CORFO). Esta selección se hizo en base al hecho de que esta institución es la encargada de fomentar el desarrollo integral de la zona regable de los partidos de Villarino y Patagones. Este objetivo hace que CORFO lidere gran parte de las acciones sociales y económicas que se producen en el área.

2.7. OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO IICA:

Objetivos Generales:

- Colaborar en el fortalecimiento institucional de CORFO-Río Colorado a través del diseño e implementación de un sistema integrado de producción, comercialización y desarrollo agroindustrial desarrollado en base a las oportunidades y restricciones de los mercados.

Objetivos Específicos:

-Cooperar en la identificación, formulación y ejecución de proyectos de comercialización y desarrollo agroindustrial, dentro del Proyecto de Desarrollo Integral de CORFO.

Estos objetivos del proyecto IICA, están de acuerdo con el desarrollo integral de la zona regable de los partidos de Villarino y Patagones.

Se plantea además como objetivo específico de CORFO para fines del proyecto, de acuerdo al convenio firmado con el IICA el de "Superar las restricciones de mercado para aumentar la oferta de forrajes, frutas, hortalizas y otros productos agropecuarios. El aumento de la oferta se logrará prioritariamente mediante aumentos de la productividad".

Para el cumplimiento de estos objetivos CORFO establece las siguientes pautas a ser empleadas para pasar de la situación actual a la deseada.

a. Para solucionar los problemas de comercialización:

- Realizar estudios de mercado para los productos existentes y para nuevos productos, frescos y procesados.
- Diseñar modelos de organización para la comercialización; selección e implementación de algunos modelos.
- Definir una política regional de comercialización.

- Capacitar al personal en administración, investigación de mercado y extensión en comercialización.
- Organizar los mercados de productores que fueran necesarios para facilitar el acopio y acondicionar la producción, asegurar el abastecimiento de insumos productivos y prestar servicios de comercialización.
- Recibir y difundir información de mercado.
- Difundir normas de calidad de producto y establecer prácticas racionales de manipuleo de la mercadería.
- Lograr la individualización comercial de los productos de la zona sujetos a los controles de calidad y tipificación de envases.

b. Para solucionar los problemas de desarrollo agroindustrial y tratamiento post cosecha:

- Evaluar la situación actual.
- Mejorar la eficiencia de la agroindustria instalada.
- Desarrollo de la capacidad gerencial.
- Seleccionar nuevos proyectos de desarrollo agroindustrial.
- Elaborar proyectos agroindustriales en condiciones de obtener financiación nacional e internacional.
- Ejecutar los proyectos seleccionados.

c. Para el uso racional de los recursos productivos:

- Promover programas de conservación y uso adecuado de los suelos.
- Mejorar la infraestructura de riego. drenaje y defensa contra las inundaciones.
- Mejorar la eficiencia de riego de los usuarios y de operación del sistema de conducción y distribución del agua.
- Actualizar la legislación de aguas vigente.
- Asegurar el uso racional de los recursos humanos en condiciones más conducentes al desarrollo socio-económico del área.
- Promover el mejoramiento tecnológico adecuado a la zona.

El mismo convenio establece que el IICA/FSB desarrollará acciones de colaboración también en esas tres áreas, las cuales serían las siguientes:

d. Colaboración para la solución de los problemas de comercialización y mercado:

- Establecer una Unidad de Comercialización en CORFO y delimitar las funciones específicas.
- Seleccionar productos a investigar.

- Seleccionar metodologías de investigación de mercado.
- Cooperar en el desarrollo de las investigaciones de mercado.
- Análisis de la factibilidad de la creación de mercados de productores o centros de acopio.
- Elaborar esquemas integrados de producción-comercialización-agroindustria en función de los mercados.
- Apoyo técnico para la definición de las políticas y estrategias de comercialización.

e. Cooperación para la organización de los productores para la comercialización:

- Identificar modelos de organización de los productores para la comercialización.
- Seleccionar y diseñar los modelos a implementar.
- Colaborar en la ejecución de los modelos en su fase experimental.
- Cooperar en la evaluación de los modelos.

f. Colaboración en el proceso de capacitación:

- Capacitar personal de la Unidad de Comercialización.
- Capacitar gerentes de plantas.

- Capacitar personal de plantas.
- Capacitar extensionistas en aspectos de comercialización.

g. Cooperación para el desarrollo agroindustrial:

- Cooperar en la evaluación de la capacidad instalada.
- Colaborar en la selección de alternativas de desarrollo agroindustrial.
- Colaborar en la elaboración de proyectos en las agroindustrias seleccionadas.
- Colaborar en la puesta en marcha o actualización de agroindustrias.

Vemos así que las acciones que el IICA propone realizar, sí están de acuerdo con los problemas identificados y las acciones que CORFO pretende realizar en la búsqueda a la solución a dicha situación.

Esta problemática fue analizada minusiosamente en el taller de trabajo realizado entre el 27 de noviembre y el 1°de diciembre en el Centro de Capacitación de CORFO - Río Colorado, con - participación de directivos de las principales Instituciones - que operan en el área, como: CORFO, INTA, Universidad Nacional del Sur, Ministerio de Asuntos Agrarios, funcionarios del IICA y consultores, lo que permitió sentar las bases para definir las actividades que deberían realizarse en el proyecto.

La aprobación de dicho programa, con sus actividades y sus modificaciones, fue solicitada internamente en el IICA, luego de prepararlo con técnicos de CORFO, por Memo ZS/A-2011, del 27 de diciembre de 1978, de Norberto Ras a E.Montero, y elevado a la Sub-Dirección General el 5 de enero de 1979 por Memo ZS/DU-42 de E. Montero a M. Rodriguez y aprobado por Memo DG/S-121 - del 23 de enero de 1979. Por Memo ZS/A-135, del 20 de febrero G. Guerra aprueba en general las actividades programadas y plantea la necesidad de aclarar las acciones específicas que se realizarán. Considera que las actividades son globales.
Por Memo ZS/XA-14, del 15 de marzo, de R. Montiel a N. Ras, eleva a la Dirección el desglose propuesto para las cuatro actividades y finalmente por Memo ZS/XA-28, del 18 de abril, se eleva el cronograma de actividades, actualmente en ejecución.

Con estos antecedentes podemos afirmar que los objetivos y metas del proyecto sí se encuentran enmarcados específicamente dentro de la línea 4 del Instituto.

Así mismo identifican claramente a CORFO-Río Colorado como institución a la que está apoyando.

Con referencia al punto en donde se plantea la cuantificación de los logros,podemos aclarar que el tipo de actividades permite comprobar el cumplimiento pleno de las actividades, y el hecho de que los resultados de los estudios son empleados o utilizados por los organismos nacionales permitirían establecer y cuantificar logros. Los efectos sobre los beneficiarios finales se podrán observar años después de las aplicaciones de resultados.

ACTIVIDADES Y ACCIONES	OPERATIVO 78-79				OPERATIVO 2° SEM. '79						OPERATIVO '80	
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
211. Oferta y demanda para productos tradicionales y márgenes de comercialización.												
1.1. Establecimiento de la unidad de comercialización y delimitación de funciones.												
1.2. Organización de productores para la comerc.												
1.3. Diseño para cuantificar oferta prod. área.												
1.4. Estudio comercialización y análisis merc.												
212. Análisis de los sistemas de producción y plan de producción a nivel de empresas.												
2.1. Costo de Utilización de maquin. e implem.												
2.2. Cuentas normativas.												
2.3. Estudio empresas tipos.												
2.4. Planific. empresas tipos.												
2.5. Areas mínimas de producción.												
213. Evaluación de la capacidad agroindustrial instalada e identif. de alternat. agroind.												
3.1. Factibilidad planta peletizadora de alfalfa												
3.2. Análisis económico planta procesadora de Tomate-Pimiento- y otros.												
3.3. Estudio económico Galpón de empaque.												
3.4. Estudio procesadora Semilla.												
214. Análisis Institucional de Entidades y Empresas que participan del proceso.												
Actividades no programadas												
Programa producción Tomate (100 hectáreas)												
Cebolla												
Papa												
Complementariedad Alfalfa - carne.												

2.8. EL PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO COMO PARTE DE UNA ESTRATEGIA:

2.8.1. El cumplimiento de las actividades programadas permitirá a su vez el cumplimiento de los objetivos del proyecto, buscando dar recomendaciones orientadas a solucionar el problema identificado, a trevés de la colaboración con los órganos encargados del desarrollo de acciones específicas en las áreas en cuestión.

Vemos así que las actividades del proyecto IICA se desarrollan a nivel operacional, teniendo como contraparte al Director del Area de Industrias y al Director del Area de producción, quienes a través de los equipos responsables son participes e integrantes de los equipos de trabajo.

2.8.2. Las acciones sobresalientes pueden identificarse como el alto grado de cumplimiento del programa de trabajo y del cronograma previsto, así como la inmediata ejecución de las recomendaciones de los estudios.

2.8.3. Para el último año se programaron las siguientes actividades:

2.8.4. Se llevarán a cabo de acuerdo al siguiente cronograma:

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA-211

- Oferta y demanda para productos tradicionales, canales y márgenes de comercialización para los principales productos.

1. Establecimiento de una unidad de comercialización y delimitación de funciones.

   Esta acción tratará de delinear y estructurar una unidad de comercialización, la que tendrá a su cargo identificar las oportunidades de mercado para los productos existentes y para la oferta potencial, en frescos y procesados del área de CORFO.

   La unidad manejará y pondrá a disposición de los interesados, informaciones de mercados de productos y de insumos.

   Se encargará además de dirigir la realización de estudios de mercados, para los rubros con restricciones de mercados, ofrecidos por los productores de la zona.

   Se estudiará y definirá políticas comerciales y estrategias de comercialización que permitan aumentar y mejorar la distribución del ingreso a nivel del productor primario.

Fecha de finalización.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA-211

2. Organización de productores para la comercialización.

Esta acción permitirá definir uno o más modelos operativos de organización de productores.

Posterior a esta definición se buscará establecer el o los modelos factibles entre productores interesados de participar del programa.

Se realizarán estudios de factibilidad para el establecimiento de mercados de productores o centros de acopios.

Fecha de finalización

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

ACTIVIDAD: IV-XSA-212

TITULO: Análisis de los sistemas de producción y planificación integral de la producción a nivel de empresas agropecuarias.

ACCIONES:

1. Preparación de "cuentas normativas" de los rubros factibles de ser producidos en el área. Las cuentas se harán a tres niveles tecnológicos, previendo que las chacras de poca superficie no podrán tecnificar totalmente la producción. Para la preparación de las "cuentas normativas" o "patrones de gastos" se consideraron solamente - los gastos de operación" de cada uno de los cultivos seleccionados No se incluyen en el cálculo a los "Gastos de Capital" ni a los — "Gastos Generales" por las siguientes razones:

   a. Varían en cada establecimiento o chacra.

   b. La parte de prorratear para cada cultivo estará en función a la diversificación de la producción en cada predio, y al a— rea u otro indicador que se seleccione.

-RUBROS SELECCIONADOS:

a. Cereales y leguminosas:

   - con riego: trigo, avena, centeno, sorgo, cebada, maíz, alfalfa , festuca, agropiro-melilotus.

   - sin riego: trigo, avena, centeno, cebada, sorgo, maíz

b. Hortícolas: cebolla, ajo, papa, tomate, pimiento, morrón, zapallo, frutilla.

c. Frutales y Forestales: manzana, pera, membrillo, duraznos, ciruelas, forestales.

d. Pecuarios: bovino cria, bovino invernada, bovino mixto, ovinos, - agricultura.

Fecha de finalización.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA-212

2.- Preparación de costos de utilización de maquinarias e implementos y determinación de la justificación económica para su adquisición.

Estos cálculos se harán con el objetivo de que dicha información sirva de base en la preparación de las "cuentas normativas", base a su vez para la planificación de empresas tipo.

Se estimarán costos de utilización de tractores por tamaños y de los implementos que normalmente se utilizan para el laboreo de los cultivos.

Se calcularán costos de utilización de otras maquinarias o implementos, como cosechadoras, etc.

Basado en estas informaciones se estudiarán las áreas de cultivos, en rubros tradicionales en algunos casos y en rubros específicos, en otros, que justifiquen desde el punto de vista económico la adquisición de las maquinarias y los equipos.

Se identificarán superficies económicas que permitan una tecnificación total de ciertos rubros.

Fecha probable de finalización.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA-212

3. Identificación de empresas tipos. Análisis de los métodos y sistemas utilizados. Resultados económicos.

- Se identificarán en función a la superficie total, al área cultivable y consesión de riego, chacras modales, que pudieran ser representativas en el área.
- También se tendrá en cuenta la estructura de la producción.
- Una vez seleccionadas las empresas tipos, se buscarán dentro de cada categoría, chacras caracterizadas para analizar los sistemas de producción y la tecnología que dichas empresas utilizan, y se determinarán los resultados económicos en dichas unidades.
- Los resultados obtenidos en estas empresas seleccionadas podrán servir como objetivo y guía para las demás empresas de la región, en una primera etapa.
- Se estudiarán los recursos con que cuentan estas chacras seleccionadas, con el objeto de programar posteriormente el uso más eficiente posible de dichos recursos, (tierra, agua, capital, mano de obra).

Fecha probable de terminación:

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

ACTIVIDAD: IV-XSA-212

5. Determinación de áreas mínimas de producción (con riego, sin riego y mixtas) y financiamiento a los programas.

Previa definición de Ingreso Mínimo aceptable para una familia agricultora en la zona y en función a cultivos y combinación de rubros tradicionales, se definirá el área mínima de explotación que permitirá obtener dichos niveles de Ingresos Familiares.

Esta definición permitirá reconocer el tamaño mínimo de las chacras rentables. Debido al elevado costo financiero del crédito, este renglón se convierte en uno de los principales obstáculos para la producción. Existen sin embargo algunas líneas de financiamiento especiales, a los cuales tampoco el productor recurre, debido a que lo considera riesgoso.

Se pretende estudiar minusiosamente el funcionamiento de estas líneas de crédito, a través de las normas con que fueron creadas y en la práctica con casos reales de chacras que las emplearon.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

ACTIVIDAD: IV-XSA-212

4. Preparación de planes de producción.

Las "cuentas normativas" permitirán estimar costos de operación, ingresos brutos probables e ingresos netos para los rubros posibles de ser explotados en el área. Asimismo estarán preparadas de manera que contengan informaciones que permitirán planificar el usos de la mano de obra, de la maquinaria, del agua y del capital.

Con estas informaciones y a través de la programación lineal, se buscará optimisar los beneficios y el uso de los recursos existentes. El programa óptimo servirá como objetivo final. Se está consciente de que dicho programa es indicativo y sus resultados variarán permanentemente en función a la variación de los precios de productos y de los insumos.

Paralelamente se desarrollarán programas a través de métodos más utilizables por los productores, como el de programación simplificada o por etapas, los que servirán de base a objetivos a más corto plazo. Se desarrollarán cursos y seminarios con participación de técnicos y productores para capacitar a los mismos en dicho método.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO DE LA ACTIVIDAD: IV-XSA - 213

Evaluación de la capacidad agroindustrial instalada, e identificación de alternativas agroindustriales.

1. Factibilidad de la planta de peletización de alfalfa. (Proyecto agroindustrial seleccionado, puesta en marcha y capacidad instalada)

   Se analizará el potencial ecológico de la zona para producir alfalfa.

   - Beneficios y costos alternativos de la alfalfa para pelet.
     Se calculará el precio competitivo para la alfalfa, con respecto a los precios de otros productos del área.

   - Se estudiará la situación actual del cultivo, su destino y comercialización en la región.

   - Mercados nacionales e internacionales para pelets, y canales de comercialización.

   - Precios y tipificación de la producción del pelet.

   - Ventaja comparativa de venta del producto con respecto al destino.

   - Se estudiarán alternativas en el proceso industrial y se concluirán sobre métodos más convenientes del secado.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA-213

2. Evaluación de la capacidad agroindustrial instalada y selección de alternativas de desarrollo agroindustrial.

- Planta procesadora de tomate, pimiento y otros.

Se analizará la metodología para el cálculo de costo de producción industrial.

Se calculará el punto de equilibrio para la producción de los últimos años y el de los venideros.

Se definirán las alternativas de producción primaria con el objeto de asegurar la provisión de materia prima para la industria.

Se estudiará la superficie mínima rentable de producción propia primaria, con miras a abastecer la industria.

Se analizará el efecto sobre los costos fijos, de la diversificación de la producción en la planta.

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA - 213

- Evaluación de la capacidad Agroindustrial instalada e identificación de alternativas Agroindustriales.

3. Análisis económico de Galpón de Empaque.

Análisis de costos para cada rubro con los que opera. Cálculo de sus puntos de equilibrio.

- Estudios de alternativas de diversificación de rubros.
- Estudio de mecanismos para integrar la producción - industrialización - comercialización.
- Análisis de posibilidades de producción propia.

IICA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

ZONA SUR
OFICINA EN LA ARGENTINA
Avda. Caseros 852 - 1152 BUENOS AIRES
Cables: IICA BAIRES

CODIGO: IV-XSA-214

1. Análisis institucional de las entidades y empresas que participan en el proyecto y definición de modelos de coordinación para el mismo.

   La actividad a través del análisis institucional, estudiará los planes, programas y capacidad de los órganos que operan en el área, con el objetivo de verificar el tipo de coordinación que pudiera existir.

   Analizará las estructuras administrativas de las agroindustrias y recomendará alternativas de administración.

2.5. Los recursos previstos para el cumplimiento de dichas actividades fueron:

		OPERATIVO Julio - 78 Junio - 79	2°Semestre 1979
11	Profesional Internacional		17.978
12	Profesional Nacional		13.942
20	Viajes Oficiales		5.150
21	Literatura Técnica		200
22	Edición de Publicaciones		2.100
22 A	Distribución de Publicaciones		550
23	Becas		1.500
24	Consultores y Conferenciantes		7.000
25	Materiales y Utiles		700
26	Otros Servicios		800
27	Servicio de Computación		1.500
28	Personal de Campo		500
50	Suministros y Servicios		2.000
51	Impresión de Informes y Doc.		---
52	Comunicaciones		400
53	Mantenimiento		580
54	Atenciones Oficiales		-
55	Alquileres		-
56	Seguros		100
57	Computación		-
TOTAL			55.000

2.8.6. Las actividades tienen por finalidad analizar, desde el punto de vista técnico-económico, la situación de las agroindustrias, con miras a detectar "cuellos de botellas" en los procesos, plantear soluciones de como mejorar el proceso completo de producción a través de la integración de la producción - industrialización - comercialización.

2.8.7. Se previó que funcionarios y técnicos de CORFO, de INTA y de las empresas involucradas en el proyecto participen conjuntamente con técnicos del IICA en la preparación de los estudios.

Así para los estudios de HASINDAL S.A. se contó con la activa participación de funcionarios de CORFO y funcionarios de la planta.

Para los trabajos de FOCO S.A. se contó también con la colaboración de técnicos de CORFO y de la planta.

Para el cumplimiento de las actividades de producción, CORFO se compromete a contratar y encargar la continuación de los estudios iniciados en este campo, al funcionario nacional del IICA. Este mismo compromiso es extensivo para los demás funcionarios nacionales del proyecto.

2.8.8. Con los resultados de los estudios implementados se piensa que se solucionarán las deficiencias detectadas para a

quellos casos que se encuentren soluciones, pudiendo plantearse en otros casos la no continuidad de acciones emprendidas por CORFO.

2.8.9. Las acciones que se están desarrollando se seleccionaron basadas en los análisis de las 4 agroindustrias, debido a la ingerencia que puede tener CORFO en las mismas como propietario de una gran porción del paquete accionario.

2.8.10. El convenio entre el IICA y CORFO-RIO COLORADO se firmó en el año 1978 y operó a través de la contratación de consultores, hasta febrero de 1979. Desde esa fecha hasta el presente no sufrió modificaciones. Sin embargo se considera que se debe hacer para dar continuidad al proyecto.

2.9. ORGANIZACION DEL PROYECTO:

2.9.1. La responsabilidad general del proyecto IICA la tiene el Director de la Oficina del IICA en Argentina, ya que es él quien debe aprobar y elevar la solicitud de modificaciones del caracter de la actividad a la Sub-Dirección General de Operaciones y a la Dirección de Coordinación Regional. El mismo trámite sufren las disposiciones para emplear consultores y obtener y distribuir recursos físicos.

2.9.2. La responsabilidad de cumplimiento de las actividades específicas del proyecto corresponden al Coordinador del mismo.

2.9.3. El Coordinador del proyecto plantea o sugiere la conveniencia de desarrollo de determinadas actividades, el personal necesario y las necesidades de fondos para implementarlas, las que deberán ser aprobadas por las autoridades del IICA.

La coordinación dirige el cumplimiento de las actividades, partes del proyecto, en las que participan técnicos nacionales de CORFO o de INTA.

2.9.4. Para el control del progreso en el cumplimiento del proyecto, se eleva a consideración de la dirección, los informes establecidos por el IICA, como el informe trimestral de supervisión, seguimiento y apoyo técnico, informe final de actividades o informe anual de proyecto, además a través de memos con comentarios sobre situación del proyecto.

Por otro lado, se realizaron varias reuniones con participación del Director y técnicos del IICA para dicutir los avances del proyecto.

2.10. RELACIONES DE TRABAJO CON LAS INSTITUCIONES NACIONALES:

2.10.1. Oficialmente la coordinación del proyecto con la parte nacional se hace a través de la oficina de Planeamiento, específicamente a través del Dr. Jorge Tomás, con sede en La Plata provincia de Buenos Aires.

Esta coordinación es bastante dinámica y fluída, pero debido a que su ubicación física dificulta un contacto más estrecho, se trabaja directamente con la Administración General de CORFO, operativamente se trabaja con los Directores de Areas - Industrias y de Producción.

Los resultados de acciones que integran las actividades - que se están desarrollando se presentan en seminarios a directivos, técnicos y personalidades destacadas del sector, dependiendo del tema a tratar.

A la fecha se han realizado cinco seminarios e inumera-- bles reuniones de grupos de técnicos para discutir las conclusiones de trabajos del proyecto.

2.10.2. La vinculación con las contrapartes nacionales es permanente, tanto a nivel del Administrador General, como de los Directores de Areas.

Para los estudios de HASINDAL, FOCO y la creación de la Unidad de Comercialización, el grupo IICA trabajó directamente en las oficinas de esas instituciones, conjuntamente con técnicos responsables de las mismas.

Actualmente ese vínculo está más distanciado debido al tipo de trabajo que se desarrolla. La Peletizadora de Alfalfa está parada y no tiene técnicos dedicados a planificar.

2.10.3. No existe ningún acuerdo escrito entre el personal del IICA y personal de la Institución sobre los fines de las relaciones.

FECHA DE DEVOLUCION

Autor

Título

EVALUACION DEL PROYECTO IICA/FSB

Fecha Devolución	Nombre del solicitante