



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA  
OFICINA EN COLOMBIA

PROYECTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR EN COLOMBIA

" DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS  
MANEJADOS POR ORGANIZACIONES CAMPESINAS VINCULADAS A CECORA"

ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD DEL F.S.B. EN COLOMBIA Y PROGRAMACION GENERAL

( Septiembre 1981 a 1983 )

José Eduardo Gutiérrez P.

Bogotá, Colombia

Octubre de 1981





**INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA**  
**OFICINA EN COLOMBIA**

**PROYECTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR EN COLOMBIA**

**" DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS  
MANEJADOS POR ORGANIZACIONES CAMPESINAS VINCULADAS A CECORA"**

**ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD DEL F.S.B. EN COLOMBIA Y PROGRAMACION GENERAL**

**( Septiembre 1981 a 1983 )**

**José Eduardo Gutiérrez P.**

**Bogotá, Colombia**

**Octubre de 1981**



## INTRODUCCION

El contenido del presente documento responde a la necesidad de contar con la suficiente claridad respecto a cada una de las acciones incorporadas al proyecto F.S.B. en Colombia.

Sobra decir que logrado el propósito, se puede esperar una productiva, óptima y armoniosa relación con la entidad asistida, a la vez que se contará con elementos objetivos para conceptuar sobre la validez y prioridad del proyecto, para seguir su desarrollo, identificar limitantes e incorporar oportunamente las medidas correctivas y apoyos que sean necesarios.

Con este objeto se presenta una primera revisión y ajuste de las actividades: "Proyecto Interías-Boyacá" y "Apoyo a la Planificación y Administración del Subprograma de Comercialización CECORA/DRI", en la cual se hace hincapié en:

- Los horizontes de trabajo, a los niveles de propósito y producto.
- Los productos intermedios, que explicitan el proceso.
- Las metas.
- La precisión de responsabilidades.

En cuanto a la actividad "Diseño e Implementación de un Sistema de Información de precios y mercados para CECORA", se plantea un programa de apoyo a la implementación, el cual se encuentra en ejecución.



Finalmente la actividad "Capacitación", se formula teniendo en cuenta las necesidades previstas en esta área, para el desarrollo de las demás actividades, así como para apoyar a la institución en la aplicación de los instrumentos generados por ellas.

Cada uno de los apartes del documento ha sido analizado y ajustado con el personal de CECORA involucrado a las respectivas actividades.



## 1. Estrategia General del Proyecto

La Central de Cooperativas de Reforma Agraria -CECORA-, ha sido desde que se inició el DRI en Colombia, la entidad responsable de atender el Subprograma de Comercialización dentro del componente de producción.

El Proyecto del F.S.B. ha buscado apoyar a la entidad (CECORA), en aquellos aspectos fundamentales de reforzamiento institucional, que tienen que ver con su qué hacer en la asistencia técnica a las Formas Asociativas Campesinas (FAS) atendidas por el DRI, específicamente en lo que hace relación con la comercialización de productos manejados por éstas.

Una de las acciones básicas que se consideró importante realizar fue una investigación que permitiera hacer un diagnóstico y análisis institucional. El producto de esta actividad logró un documento que en su contenido mostró los aspectos prioritarios a atender, con el fin de lograr mejores apoyos de CECORA a las organizaciones campesinas y a los correspondientes productores. En consecuencia, se hicieron ajustes y readecuaciones al proyecto original F.S.B. /CECORA y se definió con la institución que lo más aconsejable sería modificar la estrategia de atención a las FAS, las que se estaban asistiendo atomizadas con pequeños proyectos en función de FAS, cuyos resultados eran inciertos. Según ello se plantea modificar la estrategia a la promoción de acciones que logren las FAS, en función de proyectos de envergadura, que tiendan a una concepción



empresarial de las organizaciones. Alrededor de esta estrategia se pretende estimular la acción más coordinada de las otras entidades del componente de producción del DRI, abordar integralmente la problemática producción-comercialización, racionalizar la integración de recursos de personal y físicos, mejorar economías de escala y poder de negociación, etc., elementos que en conjunto tienden a fortalecer las organizaciones campesinas 1/. La estrategia señalada también permitía integrar las actividades comprometidas de colaboración, en cuanto hace referencia a capacitación, investigación de mercados, estudios postcosecha, apoyo al sistema de Información de Precios y Mercados -SIMP-, y a la planificación y programación.

La concreción de la estrategia se planteó desarrollar en un área piloto que permitiera concentrar esfuerzos, para lo cual se seleccionó una regional. Sobre esta se desarrollarán las actividades: "Proyecto Interfas-Boyacá" y "Apoyo a la planificación, Programación y Administración del subprograma de comercialización CECORA/DRI, (esta última en su etapa de campo).

Un aspecto neurológico a resaltar es el de la participación directa de los campesinos, elemento que se ha tenido en cuenta desde la gestación misma del proyecto. Es así como en todas las etapas del trabajo se incorporarán mecanismos que aseguren un buen nivel de participación, tanto de las instituciones como de la comunidad.

1/ Las variables mencionadas surgieron como elementos problema en el estudio "Análisis Institucional de CECORA".



-Otra acción que ha sido importante, es la formulación de un modelo de sistema de información de precios y precios para CECORA, el cual en la actualidad está montándose. Ello puede facilitar la acción comercializadora con mayor racionalidad y será un medio básico para alimentar una unidad de planificación y programación. En relación a esto último, esta es otra actividad importante, ya que existe un vacío estructural y debe apoyarse la formación de una unidad planificadora-programadora. En esto se ha logrado una sólida participación del personal técnico del nivel central CECORA. Esta es una actividad que debe seguir apoyándose con fuerza, ya que se encamina a procurar un mayor grado de conceptualización del programa y a partir de ésta a generar instrumentos de trabajo, que racionalicen la acción de la institución.

Finalmente, otra actividad fundamental en la continuidad del apoyo del F.S.B., es la de capacitación. En ésta se destacan áreas como: planificación, programación, administración de proyectos y manejo de información de precios y mercados. En todo caso es una actividad que debe alimentarse del proceso y de los productos de la acción del F.S.B. y de ella depende en buena medida el impacto que se obtenga en el mejoramiento del desempeño de CECORA.

Todas las actividades de futuro, se ha considerado que son complementarias y que tienen un objetivo común, que es reforzamiento institucional, el que a su vez es el objetivo IICA, según su propia filosofía.



## 2. Proyecto Interfas Eovacá

En el programa operativo 1981 esta actividad fue codificada IV.XAC.11.3, y para 1982 tiene el código IV.XAC.11.1.

El Plan de Desarrollo Social, Económico y regional 1975-76 1/ dá origen al programa de Desarrollo Rural Integrado DRI, instrumento mediante el cual se ejecutan desde entonces las políticas de desarrollo para el subsector tradicional agrícola. En él se señala a las "Organizaciones Empresariales Campesinas" como el principal mecanismo de implementación del subprograma de comercialización, clave para lograr objetivos centrales que se propone la acción del país: Aumentar el ingreso y el empleo de la población deprimida.

Para llegar a la implementación del subprograma y una vez seleccionada la entidad ejecutora, se conformó un grupo de trabajo integrado por técnicos de CECORA y de D.N.P., el cual elaboró un marco general 2/ que contemplaba elementos sobresalientes de la problemática de comercialización de la economía campesina, precisaba objetivos de acción en este campo y hacia un diseño de las organizaciones campesinas esperadas de la labor de la entidad. Este último elemento se concibe como "Organizaciones Distritales TIPO", las contarían con una amplia base social, una adecuada capacidad técnica, de infraestructura y equipos y operaría sobre áreas de cierta dimensión. Para generar y consolidar estas organizaciones se plantea que CECORA deberá montar y operar tres proyectos: "Promoción de Organizaciones Campesinas para el Mercado", "Asistencia Técnica" y "Sistema de Información de Precios y Mercados".

Desde el inicio del subprograma, en la institución se señaló la necesidad de optar por un esquema de organización, que retorne aproximadamente al modelo señalado en el "Marco". Lo que es más,

1/ Departamento Nacional de Planeación. Plan de Desarrollo Social, Económico y Regional 1975-76. Para Cerrar la Brecha. Ediciones Bco. de la República 1975.

2/ D.N.P. Programa de Desarrollo Rural Integrado, Proyecto de Mercado, Bogotá, 1975.



se han desarrollado eventos que reúnen a representantes de las formas asociativas de los departamentos, y allí se han tratado de medir las posibilidades de conformar organizaciones de segundo grado y motivar al campesino a ello. Sin embargo, vale la pena resaltar que no se ha contado con el espacio ni los recursos, para detenerse a pensar sistemáticamente sobre las peculiaridades y requerimientos de un proceso que lleve a la organización deseada.

En 1980 es publicado el documento "Análisis Institucional de CECORA" 1/, el cual plantea la necesidad de "...modificar la estrategia a la promoción de acciones que logren las FAS en función de proyectos de envergadura, que tiendan a una concepción empresarial de las organizaciones". En base a este documento, a los demás antecedentes planteados, a la manifiesta prioridad asignada por CECORA al problema, al hecho de que en Boyacá se había desarrollado una reunión de organizaciones del departamento y que por otra parte su relativa cercanía a Bogotá posibilitaba un adecuado apoyo, se gesta el "Proyecto Interfas-Boyacá".

Este inicia acciones en octubre de 1980. Los principales productos generados en su orden fueron:

- Elaboración de esquemas generales para una alternativa de cada proyecto (papa, leche, panela, frutales, hortalizas y tomate).

1/ IICA/F.S.B. Carlos Alónso Quiroz, Análisis Institucional de CECORA. Bogotá, 1980.



- Realización del segundo seminario de formas asociativas del departamento de Boyacá, del cual surgió un comité de representantes de cada FAS, que se reúne periódicamente.

- Recolección de información sobre producción, comercialización, consumo e insumos, en los frentes específicos de trabajo de CECORA.

- Diseño de un modelo de estatutos para INTERFAS

En el proyecto original se plantea INTERFAS "Gran producto esperado de la actividad", como una organización sólida de cobertura departamental que aborde integralmente actividades de:

- Distribución de alimentos de la canasta de consumo campesino.

- Distribución de insumos agropecuarios.

- Prestación de servicios de transporte (racionalización del uso del actual parque automotriz de las FAS).

- Mercadeo con cierto énfasis en la parte rural, a través de proyectos, que entre otros contemplarían centros de acopio y agroindustria.

- Racionalización de los servicios asistenciales de las instituciones que hacen desarrollo rural.

Para ello se concentrarían los recursos técnicos existentes y el apoyo del IICA a la conformación y consolidación de la empresa.



Un análisis detenido de las FAS que darían lugar a INTERFAS, permite diagnosticar que los cimientos sobre los cuales se gestaría ésta, son marcadamente débiles, lo que resta posibilidades de que la acción lleve a lograr el producto esperado. Otro riesgo evidente es que el "éxito" del proyecto, si se obtuviera, podría llevar a que INTERFAS asuma el papel que les compete a las organizaciones de primer grado, anquilosándolas por lo tanto, marginándolas de la gestión y convirtiéndolas finalmente en espectadoras.

En esencia podemos estar negando desprevenidamente la problemática que dá origen al proyecto INTERFAS y que permitió recomendar un reenfoque del subprograma de comercialización, que se sintetizó en las "FAS en función de Proyectos" y reemplazarla por otro. "Macro Empresas de inmensa cobertura y multiplicidad de acción", lo que no deja ver muchas posibilidades y en las circunstancias planteadas, quién sabe qué solidez podría esperarse. Además se corre con el peligro de que en tanto se despliegan esfuerzos para conformar organización de segundo grado, vayan desapareciendo las de primero, lo que de hecho está ocurriendo en todo el país y con ellas se vayan llevando a INTERFAS.

Por otra parte, si partimos de que INTERFAS no debe convertirse en un ente que reemplace la acción de las organizaciones de primer grado, sino como uno que apoya la gestión de todas éstas, no parece muy aconsejable, sobre todo en una primera etapa, que se intenten montar con ella proyectos de mercadeo de proyección rural.



Parece mejor iniciar el montaje de proyectos regionales a nivel FAS, y en función de las necesidades y dificultades previstas, que vayan surgiendo y que hagan pertinente la intervención de INTERFAS, ir formulando e implementando los respectivos proyectos, que lleven a una especialización de las primeras y de la segunda, de manera que se complementen.

Desde luego que alguna de estas áreas pueden preverse y a su debido tiempo actuarse sobre ellas. Se sabe por ejemplo que las principales barreras y dificultades de la acción comercializadora de las FAS se presentan en la inserción o participación de éstas a cualquier nivel del sistema urbano de distribución de alimentos, tanto por su esporádica presencia en ellos, como por la desadaptación de su oferta a la demanda de aquellos segmentos del mercado que remuneran adecuadamente la actividad productiva.

Todo lo anterior señala la necesidad de que CECORA desarrolle apoyo intensivo a las organizaciones de primer grado, paralelamente al desarrollo del "Proyecto INTERFAS".

La vinculación del IICA a esta necesidad nacional de reforzamiento de las organizaciones empresariales, consistiría en apoyar a la institución para la generación de metodologías que operacionalicen la estrategia de organizaciones en función de proyectos, mediante el desarrollo de la actividad "Apoyo a la Planificación, Programación y Administración del subprograma de Comercialización", en su etapa de campo en el departamento de Boyacá.



Desde otro punto de vista, que hace relación con las necesidades de la institución a nivel de todo el país, la estrategia planteada permitiría generar paquetes metodológicos, tanto para la acción sobre organizaciones de primero, como de segundo grado .

## 2.1 Objetivos

Los objetivos más generales, es decir a un nivel del para qué de sus propósitos, hacen relación a racionalizar la vinculación de la economía campesina al mercado y aumentar el ingreso campesino.

2.1.1. Propósito: El producto global esperado del proyecto, es la gestación y consolidación de una organización Empresarial especializada de segundo grado, conformada por las organizaciones campesinas del departamento (Beneficiarias DRI) y que actúe en apoyo y complementación a éstas, sobre aquellas áreas, campos y actividades que escapen a las responsabilidades y posibilidades de ellas.

Se espera una organización especializada que requiere y exige otro tanto de sus asociadas.

2.1.2. Productos: Los productos requeridos para lograr el propósito planteado y que son responsabilidad de CECORA/IICA-F.S.B. son:

- a) Definición de estatutos, reglamentaciones generales y de cada actividad y legalización jurídica de INTER-FAS. (Apoyo a esta última).



- b) Diagnósticos y marcos orientadores para poder precisar cada actividad INTERFAS.
- c) Perfiles de proyectos.
- d) Estudios de factibilidad
- e) Diseño organizativo por etapas, para INTERFAS.
- f) Programa de implantación para los proyectos factibles.
- g) Definición del proceso asistencial de CECORA a INTERFAS.
- h) Apoyo y participación directa en la implantación de los proyectos.
- i) Capacitación a personal de acuerdo a las necesidades específicas que se prevean en los programas de implantación.
- j) Capacitación a funcionarios de CECORA, sobre las herramientas que se generen.

## 2.2 Insumos

Los insumos requeridos para lograr los productos planteados pueden agruparse así:

- a) Metodologías para lograr los productos a, b, c, d, e. Estas constituyen un producto intermedio de vital



importancia para la institución. Para lograrlos, se partirá de formulaciones iniciales, las cuales serán aplicadas y ajustadas.

b) Recursos de Personal:

- Un funcionario del nivel regional de CECORA, como contraparte.
- Apoyo de todo el equipo regional y de personal técnico de nivel central, en tareas y funciones incluidas en los planes detallados de trabajo.
- Participación de todo el equipo regional en los eventos de discusión que periódicamente se programan. Esto, entre otros, está destinado a incorporar activamente a todo el equipo y lograr una visión unificada de todo el trabajo y de cada una de sus partes.
- Un funcionario del F.S.B., con participación periódica según programa de trabajo.
- Apoyo de otros proyectos del IICA, según necesidades.
- Consultorías temporales, según necesidades especializadas y muy bien precisadas (sobre términos de referencia).



c) **Capacitación:**

La capacitación para el desarrollo de la actividad será en servicios y en la medida en que se vayan generando los productos, se ejecutarán eventos de presentación de éstos al equipo regional.

Después de entregados los productos a CECORA, y de acuerdo a los planes que en ésta se diseñen para la aplicación de las metodologías en otras áreas, el IICA y la contraparte, de esta actividad, desarrollarán los eventos de capacitación al personal respectivo.

**2.3 Procedimiento.**

Para el desarrollo del proyecto se plantea abordar consecutivamente y según prioridades, las diferentes áreas de acción que de acuerdo a las características que en 3.1 se señalan para INTERFAS y las posibilidades y oportunidades de montaje, la lleven a su concreción.

Las áreas actualmente identificadas, pero que serán periódicamente revisadas son:

- a) Distribución a las organizaciones de primer grado, de alimentos de la canasta campesina de consumo.
- b) Producción y/o compra de empaques (cajas tomateras y para otras hortalizas y frutales, costales, etc.) y distribución a las organizaciones de primer grado.



- c) Servicios de transporte de alimentos, insumos y productos agropecuarios de y para las organizaciones de primer grado.
- d) Distribución a las organizaciones de primer grado de insumos agropecuarios.
- e) Distribución urbana de productos agropecuarios de las organizaciones de primer grado (depende del desarrollo de las organizaciones de primer grado. Ver : 3 ).
- f) Racionalización de los servicios asistenciales a las organizaciones de primer grado (se trata de contribuir a precisar necesidades de apoyo institucional a las FAS y a sus socios, y canalizarlas).

#### 2.4 Responsabilidades:

El IICA suministrará orientación, apoyo y asesoría técnica para el desarrollo de cada una de las actividades planteadas. Estas serán precisadas en los planes detallados de trabajo por actividad que se confeccionarán trimestralmente entre las dos entidades.

Por su parte, CECORA como ejecutor del subprograma de comercialización del DRI, seguirá desarrollando sus acciones, las que serán apoyadas por el IICA, en cuanto a las actividades comprometidas en este documento.



PRINCIPALES PRODUCTOS OBTENIDOS Y ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD "APOYO A LA PLANIFICACION Y ADMINISTRACION DEL SUBPROGRAMA DE COMERCIALIZACION CECORA/DRI"

Periodo	Productos Básicos	Productos Derivados	Cobertura		
			Geograf.	Instituc.	de utilidad
Hasta Septiembre/81	1. Seminario del equipo técnico central de CECORA para análisis y evaluación de la ejecución del subprograma  2. Modelo sobre poder de negociación campesina (y metodología utilizada para llegar a él)  3. Documento: Reflexiones sobre los componentes del universo de usuarios DRI y su tipificación	1.1 Conformación de un grupo de trabajo permanente en el área de planificación	-	CECORA	Nacional
			-	CECORA	Nacional
			-	CECORA	Nacional
Septiembre a Diciembre/81	4. Elaboración de metodología para la selección-priorización de productos y beneficiarios del subprograma	4.1 Producción y beneficiarios priorizados.	Nacional	CECORA	Nacional
		4.2 Instructivos para regular la captación, presentación y flujo de la información de seguimiento del subprograma	Nacional	CECORA	Nacional
		4.3 Análisis de adecuación del subprograma al programa DRI. Consideraciones correctivas.	Nacional	CECORA	Nacional
		4.4 Ajuste de programaciones de CECORA para 1982 (programaciones del subprograma)	Nacional	CECORA	Nacional
1982/1983	5. Elaboración de metodología de regionalización	5.1 Aplicación y ajuste de la metodología en una regional piloto (de CECORA).	Regional	CECORA	Nacional
		5.2 Generalización de la aplicación metodológica	Nacional	CECORA	Nacional
		5.3 Delimitación de áreas homogéneas al interior de la regional piloto	Regional	CECORA	Regional
	6. Elaboración-aplicación Ajuste y generalización de un paquete metodológico, para la formulación de programas de desarrollo regional constituido por: - Diagnóstico - Marco orientador - Programa de desarrollo - Perfiles de proyectos - Programas operativos - Proyectos detallados de pertinencia de CECORA	6.1 Elaboración del diagnóstico para el área homogénea de mayor prioridad resultante en 5.3	Zonal	CECORA, ICA, SENA, Caja Agraria, Otras	Nacional
		6.2 Formulador de un marco orientador para identificar horizontes, estrategia, etc.	Zonal	"	Nacional
		6.3 Formulación de un programa de desarrollo para el área, con perfiles generales de proyectos.	Zonal	"	Nacional
		6.4 Elaboración de programa operativo anual regional	"	"	Nacional
		6.5 Formulación de proyectos detallados de CECORA	"	"	Nacional
	7. Marcos para el desarrollo de actividades asistenciales de CECORA	7.1 Articulación de la asistencia técnica de CECORA al proceso de desarrollo regional, mediante la utilización de los instrumentos generados en 5 y 6 y normalizados en 7.	Zonal	CECORA	Nacional
			Zonal	CECORA, ICA, SENA	Nacional
	8. Diseño del sistema de información, seguimiento y evaluación del programa de desarrollo regional	8.1 Diseño de instrumentos auxiliares, para la adecuada administración del programa.	Nacional	CECORA	Nacional
	9. Diseño del sistema de información, seguimiento y evaluación del subprograma de comercialización	9.1 Diseño de instrumentos auxiliares para la adecuada administración del subprograma de comercialización DRI.	Nacional	CECORA	Nacional



**4. Diseño e Implementación de un Sistema de Información de Precios y Mercados para CECORA.**

Código 1981:	IV.XAC.	11.1
Código 1982:	IV.XAC.	11.3

Esta actividad se plantea como gran producto la generación de un sistema de información de precios y mercados, aplicado a las necesidades del subprograma de comercialización. Se pretende que éste, esté en capacidad de aportar criterios fundamentales de mercadeo que puedan combinarse con otros, especialmente de disponibilidad tecnológica, capacidad institucional, etc. y los endógenos a las áreas de cobertura del DRI, relacionados con su problemática, condiciones agroecológicas, estructura de tenencia, etc., a fin de mejorar la toma e implementación de decisiones con respecto a la planificación del desarrollo regional y de cada uno de sus componentes.

Igualmente y con la misma prioridad, el sistema pretende contribuir a racionalizar la toma de decisiones de coyuntura de las organizaciones empresariales campesinas, mediante el aporte oportuno de información adecuada y el mejoramiento de la capacidad de uso de ella.

Obviamente para lograr esto, se requiere de un adecuado equilibrio entre los cuadros directivos de las organizaciones y la dimensión de su papel en el desarrollo regional. A la precisión de este aspecto, entre otros, se encamina la actividad "Apoyo a la Planificación Programación y Administración del Subprograma de Comercialización CECORA/DRI".

**4.1. Estado actual de la actividad:** A Agosto de 1981, la presente actividad ha arrojado como principales productos:

1. El "Modelo General para el Sistema de Información de Precios y Mercado de CECORA", documento en el cual se ubica el Sistema dentro del



contexto de proyectos necesarios para el desarrollo del subsector agrícola tradicional, sus objetivos y funciones, sus usuarios, la toma de decisiones de éstos, la información a producir para apoyarles en este proceso, las funciones de personal, la cobertura del sistema en términos de mercados y productos, la administración de la información, etc., así como las metas alcanzables para una primera fase de desarrollo del sistema.

2. La elaboración de un programa detallado de trabajo para el montaje del nuevo modelo durante 1981/82, que ha sido utilizado por CECORA para regular la implantación respectiva.

3. Guías de orientación para el montaje de instrumentos de operación:

-Selección priorización de productos objeto de información de precios y mercados. Esta guía sustenta la necesidad de priorizar los rubros, aporta criterio para tal efecto y contiene el procedimiento metodológico y los respectivos propósitos.

-Estudios de mercado/producto, suministra criterios para abordar estudios de mercados para productos de prioridad, con la pretensión de que la información resultante entre en su totalidad como material de flujo y de análisis de la información de precios.

-Elementos referenciales producto/mercado: guía que suministra un método y criterios para la identificación de productos de referencia, objetos de información y para el montaje de muestrarios de productos.



-Manual de funciones relacionadas con la información de precios y mercados. Precisa participación y responsabilidad de las diferentes instancias y funcionarios con este componente instrumental del subprograma y vincula a la institución como un todo, a él.

4. El apoyo e introducción de correctivos, en terreno a las oficinas regionales del sistema.

5. La ejecución de un programa de inducción-capacitación a funcionarios del SIPM, tendiente a capacitarlos en el montaje del modelo y a instrumentarlos para hacer la inducción al personal regional de CECORA y a los beneficiarios del subprograma de comercialización DRI.

6. La dotación de las oficinas regionales del SIPM de material visual de inducción (incluye diapositivas y fotocopias sobre cada componente del sistema).

7. La elaboración de términos de referencia para que CECORA aborde la sistematización de información regional y nacional.

4.2. Para el período Septiembre-Diciembre de 1981, las principales actividades en curso son:

1. Area: Montaje nacional del sistema

Actividad IICA: Asesoría sobre el montaje de las unidades regionales.



**Actividad CECORA:** Implementación de los instrumentos operacionales básicos en cada unidad regional.

**Producto:** El producto de la actividad puede resumirse en la puesta en marcha de la operación mejorada de cada unidad del sistema.

Para ello se tendrán como productos específicos:

- a. La elaboración de guías de orientación sobre:
  - Normalización de pesos, medidas, denominaciones y procedimientos de conversión.
  - Kárdex de usuarios de información SIPM.
  - Documentos de difusión.
- b. La priorización de productos nacionales, regionales y departamentales, en base al universo de beneficiarios del sub-programa.
- c. El montaje de los kárdex de usuarios, para los productos seleccionados.
- d. El desarrollo de estudios mercado/producto, para un producto nacional y para un producto de prioridad en cada una de las regionales.
- e. El desarrollo de muestrarios nacional y regionales para dichos productos.



- f. El mejoramiento de los materiales de difusión: Télex en los que la información de precios se la complementa con información de mercados.

Producción de consolidados quincenales de precios debidamente analizados.

Producción de boletines bimestrales de información de precios y mercados (por producto), para los productos prioritarios abordados. (Incluye análisis y notas técnicas).

- g. El desarrollo de eventos de inducción al personal de campo de CECORA sobre el SIPM y sus servicios.
- h. La realización de cursos-taller de validación de la priorización y manejo de los instrumentos de trabajo (C) para los productos seleccionados. Estos se realizarán en todas las regiones del SIPM.

2. Area: Control de operación del SIPM.

Actividad: IICA: Revisión y mejoramiento del sistema de información y seguimiento de las actividades SIP.

Producto: Guía con los respectivos formularios y tipificación de informes de desarrollo de actividades y funciones.

Actividad CECORA: Aplicación generalizada y seguimiento de operación del SIPM en general y de cada una de sus regionales, introducción de ajustes.



**3. Area: Administración de la información de precios y mercados.**

**Actividad IICA:** Elaboración de marcos referenciales para el desarrollo de consultorías para sistematización de información de precios.

**Producto:** Documentos que señalan áreas críticas, necesidades específicas y productos de información necesarios.

**Actividad CECORA:** Desarrollo, contratación y supervisión de las respectivas consultorías.

**Producto:** Procedimientos y programas para el manejo de información histórica y diaria de precios que posibiliten un mayor análisis, adaptación y complementación, para los usuarios de la información (para productos prioritarios).

**4.3. En 1982, las actividades de mayor importancia serán:**

**1. Area: Montaje nacional del sistema.**

**Actividad IICA:** Asesoría y seguimiento intensivo (este último en los tres primeros meses del año) al montaje de las unidades regionales. Introducción de ajustes y modificaciones, especialmente metodológicas.

**Actividad CECORA:** Montaje del sistema en primera fase y desarrollo de las habilidades y capacidades para su manejo.



Para ello se tendrán como productos específicos:

- a. La capacidad generada en los responsables del sistema para identificar necesidades de normalización, especialmente metodológica, generar las respectivas guías de orientación, mejorar las existentes y revisar continuamente su adecuado manejo.
- b. Actualización anual de las priorizaciones, kárdex de usuarios, estudios de productos y mercados y muestrarios, especialmente.
- c. Formulación y ejecución de un programa de inducción-capacitación sobre manejo aplicado de la información de precios y mercados para sus usuarios.
- d. Ampliación de variables de información y desarrollo de estudios de productos y mercados para seis rubros de prioridad nacional y los de prioridad regional (en cada una de las regionales).
- e. Rectificación de flujos y reflujos de información de precios y mercados.

2. Area: Control de operación del SIPM.

Actividad IICA-CECORA: Identificación de fallas e introducción de correctivos al sistema de información, seguimiento y evaluación de las actividades SIPM.



**Producto:** Guía ajustada y sistema de información, seguimiento y evaluación operando.

**3. Area: Administración de la información de precios y mercados.**

**Actividad IICA:** Formulación de normas para registro, almacenamiento y recuperación de información y elaboración de procedimientos y formatos.

**Producto:** Documento con las recomendaciones pertinentes.

**Actividad CECORA:** Aplicación de procedimientos.

**Producto:** Montaje de archivos y almacenamiento de información.

**4. Area: Administración de la información de precios y mercados.**

**Actividad IICA:** a) Asesoría para adaptar y aplicar los programas y procedimientos desarrollados en 1981 para la información de precios, a la de mercados, producción, etc.

b) Elaboración de marcos referenciales para el desarrollo de consultorías (a contratar por CECORA), para sistematización de información de mercados y sobre otras variables.

**Producto:** a) Guías que señalan los procedimientos para aplicación de los programas de computador existentes, a nuevas variables y series.



- b) Documentos (términos de referencia), que señalan áreas críticas, requerimientos específicos de procesamiento y productos particulares de información necesarios.

**Actividad CECORA:**

- a) Análisis conjunto con el IICA de los procedimientos recomendados y aplicación a nuevas variables.
- b) Desarrollo, contratación y supervisión de las respectivas consultorías.

**Producto:** Nuevos productos de información referencial, que posibiliten mejores decisiones a sus usuarios.

**Area:** Capacitación.

**Actividad CECORA:** Identificación de necesidades de capacitación inductiva, instrumental y básica en sus funcionarios. Ejecución de los primeros componentes con el apoyo del IICA.

**Actividad IICA:** Desarrollo de capacitación básica, para mejorar el uso de los instrumentos dentro de un contexto claro de ubicación de los funcionarios, sus responsabilidades y la disponibilidad instrumental.



**Producto: Funcionarios incorporados al mejoramiento autosostenido del sistema y creación de una tónica de permanente apoyo en capacitación, de la Unidad Central a sus regionales (Capacitación como proceso).**



Periodo	Productos Básicos	Productos Derivados
Hasta Septiembre/81	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo general para el sistema de información de precios y mercados de CECORA.</li> <li>2. Elaboración de metodologías</li> <li>3. Elaboración de términos de referencia para que CECORA aborde el procesamiento de la información nacional y regional de precios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Elaboración de un programa detallado de trabajo para el montaje de nuevo modelo durante 1981/1982.</li> <li>1.2 Elaboración manual de funciones relacionadas con la información de precios y mercados.</li> <li>1.3 Dotación de las oficinas regionales con material visual para ejecutar inducción-promoción del SIPM.</li> <li>2.1 Elaboración guía de orientación para el montaje de instrumentos operativos.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección y priorización de rubros objeto de información</li> <li>-Estudios de mercado</li> <li>-Estudios de productos.</li> </ul> </li> <li>2.2 Ejecución de un programa de inducción-capacitación a todos los funcionarios del SIPM.</li> </ol>
Septiembre a Diciembre/81	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Priorización de rubros objeto de información</li> <li>5. Asesoría y participación directa e intensiva en el montaje de las unidades regionales</li> <li>6. Elaboración de guías de orientación sobre:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-Normalización de precios, medidas y denominaciones.</li> <li>-Órdenes de usuarios de información.</li> <li>-Documentos de difusión.</li> </ul> </li> <li>7. Desarrollo de eventos de inducción a todo el personal de CECORA sobre el SIPM.</li> <li>8. Análisis del sistema de información y seguimiento del SIPM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Diseño de dos programas de imputación en FORTRAN para:                     <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Obtener estadísticas descriptivas de la información histórica.</li> <li>b) Generar información "Coyuntura de mercados": cronograma de precios de las diferentes áreas DSI, con los costos de comercialización a los principales mercados.</li> </ol> </li> <li>3.2 Descripción de procedimientos manuales para procesar la información regional y obtener a este nivel los productos de información 3.1 a y b.</li> <li>4.1 Concentración de esfuerzos y recursos al mejoramiento de todas las funciones de administraciones de la información relacionadas con los rubros prioritarios.</li> <li>4.2 Obtención de criterios para mejorar las programaciones anuales de CECORA/1982.</li> <li>4.3 Especialización en rubros prioritarios, de los recursos humanos y en especial de los especialistas por productos. Incorporación de estos al análisis de información SIPM.</li> <li>5.1 Aplicación de los instrumentos operacionales básicos en cada unidad del sistema, para un producto de prioridad nacional.</li> <li>5.2 Realización de cursos-taller en cada regional sobre la validación de la priorización y manejo de los instrumentos de trabajo.</li> <li>5.3 Desarrollo de estudios de producto y mercado para un producto de prioridad nacional. Montaje de muestrarios para ellos.</li> <li>6.1 Montaje de órdenes de usuarios para un producto de prioridad nacional y una de regional (en cada unidad regional).</li> <li>6.2 Ajustes a la difusión de información.</li> <li>6.3 Descentralización del análisis, complementación y generación de paquetes de información.</li> </ol>
1982/1983	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Desarrollo de estudios de producto y mercado para seis rubros de prioridad nacional y los de prioridad regional.</li> <li>10. Formulación de normas para registro, almacenamiento y recuperación de información</li> <li>11. Guías de procedimientos para aplicar los programas de imputación de otros variables y series</li> <li>12. Elaboración de marcos referenciales para el desarrollo de consultorías para sistematización de información de mercados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7.1 Integración de toda la institución en la operación del SIPM.</li> <li>7.2 Mejoramiento y normalización de las funciones relacionadas con información de precios y mercados, que deben asumir los equipos de campo.</li> <li>8.1 Guía con los respectivos formularios y tipificación de informes, para mejorar el sistema.</li> <li>8.2 Sistema de información y seguimiento operado.</li> <li>9.1 Se obtendrá adecuación de la información a las necesidades de los beneficiarios y a los requerimientos de las actividades de planificación y programación, a los niveles nacional y regional.</li> <li>10.1 Montaje de archivos y adecuado almacenamiento y recuperación de información.</li> <li>11.1 Mayor grado de análisis de la información, reflejados en la información de flujo.</li> <li>11.2 Generación de nuevos productos de información especialmente de mercados y de otras variables relacionadas.</li> <li>12.1 Gran eficacia en la generación de productos de información referencial de mercados obtenidos mediante los procedimientos y programas desarrollados.</li> <li>12.2 Diseño de programas, procedimientos para correlacionar variables e identificar regularidades de los diferentes mercados.</li> </ol>



## **5. Capacitación**

Esta actividad está codificada en 1981 IV.XAC.11.2, en 1982 tiene código IV.XAC.11.4.

Esta actividad se concibe como una herramienta fundamental de apoyo a las anteriores, motivo por el cual el plan respectivo se presenta referido a cada una de ellas.

De la calidad y oportunidad de la capacitación depende en gran medida alcanzar los propósitos del proyecto en su conjunto, a más de que constituye un instrumento de ágil difusión de los logros positivos obtenidos, lo que da cierta garantía de que la institución se apropie y haga adecuado uso de ellos.

La capacitación se enfocará a:

- Que los conocimientos transferidos sean aplicados al desarrollo concreto del trabajo.
- Que no se creen separaciones drásticas entre planeamiento y ejecución.
- Darle un sentido al trabajo, buscando que los funcionarios desarrollen funciones antes que tareas y que tengan horizontes claros y también claridad sobre el papel del subprograma y el de ellos en éste.
- Que se cree compromiso de los funcionarios con la entidad y el campesino y que se genere capacidad de aporte.



Para mantener el enfoque planteado, se parte por desglosar la capacitación para la acción institucional en tres componentes:

- Inductivo
- Instrumental
- Básico

El primero de estos se alimenta de la conceptualización de la problemática a atender, de los marcos orientadores y de los avances en la organización institucional para actuar sobre la problemática. El segundo, de los instrumentos operativos generados en el trabajo CECORA-IICA, y la capacitación básica apunta a suministrar, de acuerdo a necesidades adecuadamente diagnosticadas, elementos teórico-prácticos generales que mejoren la parte instrumental y su manejo en función de la programática.

Las principales actividades de capacitación formal previstas son:

**-Proyecto Interfas-Boyacá:**

- i. Formulación de proyectos para diez funcionarios incluidos algunos del nivel central. (1982).
- ii. Capacitación sobre marcos conceptuales de agroindustria para cinco funcionarios del nivel regional (participarán en un evento de la actividad IV.AC.12).

**-Apoyo a la planificación, programación y administración del subprograma.**

En esta actividad se desarrolló un seminario promocional y se tienen previstas actividades de capacitación para generalizar el uso de la instrumentación generada, mediante dos eventos en 1982.



-Diseño e implementación de un sistema de información de precios y mercados.

Durante el segundo semestre de 1980 se desarrolló un curso de inducción-capacitación a todos los funcionarios del SIPM y a los especialistas por producto del nivel central.

Para este trimestre (4o. de 1981), se desarrollarán cinco cursos-taller (uno por regional), para validar la priorización de rubros objeto de información y aplicar los instrumentos de trabajo.

Para 1982 se plantea un seminario de análisis del SIMP, su evolución y adecuación.

Dos cursos de capacitación básica en función de las dificultades que surjan para el manejo de los instrumentos operativos.





