

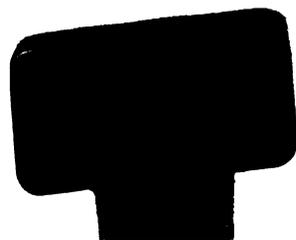
IICA



La Evaluación del Programa de
Comercialización y Agroindustria del IICA
1987 - 1990

IICA
71
192e

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN



#0549
28/9/90
70

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION -DIPROE-

División de Evaluación de la Cooperación Técnica

**La Evaluación del Programa de
Comercialización y Agroindustria del IICA
1987 - 1990**

**Consultores: Hernán Vallejo Mejía
Gene Mathia
Geraldo Muller**

**San José, Costa Rica
19 de setiembre de 1990**

0006248

341

V 192 e

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página</u>
1. INTEGRANTES DE LA MISION	i
2. RESUMEN EJECUTIVO	iii
3. PROPOSITOS Y ALCANCE DE LA MISION	1
3.1 Propósito de la Misión Evaluadora	1
3.2 Premisas, conceptos y definiciones	1
3.2.1 Aceptación de objetivos y estrategias propuestos en el PLANALC	1
3.2.2 Coincidencia con metas operativas propuestas en el PMP	2
3.2.3 La modernización del sector agropecuario	3
3.2.4 El agronegocio	3
3.3 Diferencia entre países desarrollados y en desarrollo	4
3.4 Brindar oportunidades para que los que no lo son, se hagan eficientes	4
3.5 Qué quiere decir "problemática"	5
3.6 Circunstancias que han restringido o condicionado el Informe	6
3.7 Fuentes de información de la Misión	7
4. EL PROGRAMA IV	8
4.1 Su campo de acción	8
4.2 Marco de referencia para su acción	9
4.3 Criterios operativos	10
4.4 La estrategia	11
4.5 Proyectos y acciones de coyuntura adelantados por el Programa IV	13

4.5.1	Proyectos hemisféricos a cargo de la Dirección	13
4.5.2	Proyectos multinacionales asignados a la Dirección del Programa IV	14
4.5.3	Proyectos nacionales	15
4.5.3.1	Area Central	15
4.5.3.2	Area Caribe	17
4.5.3.3	Area Andina	17
4.5.3.4	Area Sur	18
4.5.4	Síntesis de los proyectos y acciones del Programa IV	19
4.6	Recursos Humanos	19
4.7	Recursos presupuestales	19
4.8	Labores complementarias	20
5.	ANALISIS DEL PROGRAMA IV	21
5.1	Su importancia	21
5.2	El alcance de las áreas de concentración	22
5.3	Aplicabilidad de los criterios operativos	22
5.4	Validez de la estrategia adoptada	23
5.5	Cobertura de los proyectos y acciones de coyuntura	24
5.6	Resultados de los proyectos y acciones de coyuntura	24
5.7	La estructura interna del Programa IV	27
5.7.1	El personal técnico asignado al Programa	27
5.7.2	Interrelaciones entre la Dirección y el personal asignado y los países	29
5.7.3	Recursos económicos	30
5.8	Publicaciones, eventos y labores de capacitación	31

6.	LO QUE SUGIERE LA MISION EVALUADORA	32
6.1	Un marco de referencia para la acción	32
6.2	Labores de la Dirección del Programa	32
6.3	El Programa IV y la elaboración y ejecución de los proyectos	34
6.4	La participación de otros Programas del IICA en los proyectos del Programa IV	35
6.5	Qué se propone en relación con la elaboración y ejecución de los proyectos	36
6.6	Areas de acción a largo plazo	38
6.7	Adopción de una estrategia básica de acción	38
6.8	Necesidad de asegurar en los proyectos la participación de otras entidades	40
7.	CONCLUSIONES	42
8.	RECOMENDACIONES	44
	ANEXOS	49

1. INTEGRANTES DE LA MISIÓN

DR. HERNAN VALLEJO MEJIA (Colombia)

- Ph.D (Doctorado) en Ciencias Económicas y Jurídicas. Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. 1950-1954
- Master y Ph.D. Candidate en Economía, Universidad de Syracuse, Nueva York, Estados Unidos de América. 1960-1961 y 1963-1968
- Organizador y Primer Gerente de la Comercializadora Multinacional de Banano con Sede en Panamá. 1979-1987
- Ministro de Agricultura y Ganadería de Colombia. 1972-1974 y en 1985
- Organizador y Primer Director del Programa de Asesoría a las Empresas del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia. 1970-1971
- Primer Director de la Dirección General de Crédito Público en el Ministerio de Hacienda de Colombia. 1969-1970
- Coautor de un estudio sobre una "Estrategia para la Comercialización de Productos Agrícolas en Colombia". 1988
- Bajo su dirección como Ministro se elaboró el Proyecto de Código de Recursos Naturales de Colombia, que se convirtió en Ley en setiembre de 1974.
- Consultor ad-hoc del Sistema Económico Latinoamericano (SELA), 1978-1980 y de la Conferencia de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD), 1975-1979.

DR. GENE A. MATHIA (Estados Unidos)

- Ph. D (Doctorado) en Economía Agrícola. Universidad del Estado de Carolina del Norte, USA. 1962
- Maestría en Economía Agrícola. Universidad del Estado de Oklahoma. USA. 1960-62.
- Jefe, Departamento de Economía Agrícola, Texas Tech University, 1978-80.

- Profesor de Economía y Negocio de la Universidad del Estado de Carolina del Norte, de la Universidad del Estado de Oklahoma, USA y de la Universidad Agraria La Molina, Lima, Perú. 1964-1978.
- Especialista en Economía Agrícola (desarrollo, comercio, mercadeo y políticas).
- Jefe de Desarrollo Económico, División de Análisis de Agricultura y Mercadeo, Servicio de Investigación Económica, USDA. (1980-1990 actual).
- Consultor del Banco Mundial 1976, 1979 y 1989 de la Oficina para la Cooperación y el Desarrollo Internacional (OICD), USA, 1983 y de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). 1985 y 1987.

DR. GERALDO MULLER (Brasil)

- Ph.D (Doctorado) en Ciencias Sociales. Universidad de Sao Paulo, Brasil. 1977-1981
- Maestría en Ciencias Sociales. Universidad de Sao Paulo, Brasil, 1969-1972.
- Investigador del Instituto de Estudios e Investigaciones Económicas de la Universidad Federal de Río Grande del Sur (1966-1967) y del Centro Brasileño de Análisis y Planificación, Sao Paulo, Brasil. 1973-1989
- Investigador - Senior de la Universidad Estadual Paulista, Campus de Araraguara (UNESP-CAR), Sao Paulo, en Complejo Agroindustrial y Comercialización.
- Participante en reuniones científicas y académicas sobre comercio y agroindustria. 1974-1989
- Consultor de la División Agrícola Conjunta FAO/CEPAL. Proyecto de Integración Argentina-Brasil. 1985
- Asesoría Técnica al grupo "Agroindustria y Comercialización en América Latina" en la Preparación del Plan de Mediano Plazo 1987-1991 del IICA. 1986
- Consultor del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), Río de Janeiro, en el Proyecto de Agricultura y Relaciones Intersectoriales. 1987-1988

2. RESUMEN EJECUTIVO

2.1 Itinerario de la Misión

Entre el 24 y el 28 de julio, la Misión obtuvo una detallada información sobre el IICA, el Programa IV y la interrelación de éste con los demás Programas, no sólo a través de la amplia y relevante documentación que se le entregó, sino también de las entrevistas que tuvo la oportunidad de realizar con el Señor Director General y demás personal directivo del Instituto.

Entre el 29 de julio y el 5 de agosto, los miembros de la Misión se distribuyeron la tarea de visitar los siguientes países: Argentina, Barbados, Costa Rica, Chile, El Salvador, México y Perú, en donde dialogaron con funcionarios de los Ministerios de Agricultura y de otras entidades gubernamentales, representantes del sector privado, del IICA, y de organismos internacionales o de carácter bilateral que proveen cooperación técnica en campos similares a los del Programa IV.

Entre el 6 y el 11 de agosto, los miembros de la Misión se reunieron nuevamente en la ciudad de San José de Costa Rica, con el fin de intercambiar ideas sobre el contenido de este Informe y de preparar su versión preliminar.

2.2 Propósito y criterios básicos de la Misión

La Misión tuvo por objeto analizar el Programa IV en sus objetivos, áreas de concentración y estrategias, la forma como en la práctica ha venido ejecutándose, los principales problemas y limitaciones que ha tenido que afrontar, y especialmente sus perspectivas y la manera como debiera funcionar en el futuro.

Para ello, la Misión estudió con atención los objetivos y estrategias enunciados en dos documentos básicos del IICA: el "Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina" (PLANALC)

y el "Plan de Mediano Plazo 1987-1993".

De manera específica, coincidió con el criterio que en ellos se expone sobre la necesidad de que el Programa IV se comprometiera en un esfuerzo serio para ayudarles a los países miembros a modernizar su comercialización interna y externa de su sector agrario, y a fomentar la agroindustria, como también, con la idea de que el sistema "producción agropecuaria-consumo" tiende inevitablemente a incorporarse cada día más dentro de una intrincada matriz de relaciones intersectoriales, transformándose así en el "agronegocio", lo que a su vez va acompañado de un irreversible proceso de internacionalización.

No ignoró la Misión el hecho de que en los países de América Latina y el Caribe (ALC) existe un gran número de productores y comercializadores ineficientes. Frente a éstos, sin embargo, su criterio fue que en los países deben crearse las condiciones para que el mayor número de ellos se hagan eficientes y se incorporen cuanto antes al proceso económico, sin lugar a dudas dinámico y exigente.

2.3 Análisis del Programa IV

El aspecto más preocupante observado por la Misión en el Programa IV, es la enorme desproporción que existe entre los objetivos que se le han asignado y los medios de que dispone para alcanzarlos.

Problema que no se resuelve con el señalamiento de cinco áreas de concentración, de por sí demasiado amplias; ni tampoco con los criterios operativos que se han adoptado, sin duda alguna válidos, pero insuficientes; y menos con la estrategia escogida, que, más que eso, es una descripción de medios operativos, e inclusive de labores.

La falta de guías claras, que permitan seleccionar los campos prioritarios de trabajo, es lo que explica a juicio de la Misión el por qué se observa una dispersión tan grande en los temas a que se refieren los proyectos ejecutados entre 1987 y 1990.

Al hablar de medios limitados a disposición del Programa, se hace referencia a que éste sólo cuenta con 15 técnicos, de los cuales están asignados a la Sede Central de la Dirección 5, incluyendo al Director; y a que entre 1987, año en que se inicia, y 1990, se le han asignado menos del 13% de los "recursos-cuota" destinados a la totalidad de los Programas, y ha tenido una participación en los recursos externos inferior al 4%.

La Misión encontró, además, que no están claramente definidas las labores que debe adelantar prioritariamente la Dirección, ni la manera como otros Programas del IICA van a participar oportuna y eficientemente en la ejecución de los proyectos del Programa IV, cuando la intervención de ellos sea indispensable para garantizar los resultados deseados.

Igualmente, llegó a la conclusión de que, no sólo no están determinadas con la precisión necesaria las relaciones funcionales entre la Dirección y el personal suyo adscrito a los países, sino que la práctica de dispersar geográficamente a sus expertos, por razones casi siempre bien fundadas, puede entrar en conflicto con la necesidad de comprometer a la Dirección en complejos estudios sobre la comercialización interna, y sobre todo externa, de los productos originados en las actividades agrarias, sin los cuales no puede brindar el apoyo técnico, oportuno y eficaz, ni tampoco ejercer el liderazgo, que de ella se espera.

Finalmente, se convenció de que la Dirección del Programa IV debiera y podría crear las condiciones para captar en los países miembros recursos externos que le permitan ampliar la cobertura de su acción y, al mismo tiempo, destinar preferencialmente los recursos de cuota a ayudar a esos países a participar más activamente en los mercados internacionales de los productos agropecuarios y agroindustriales.

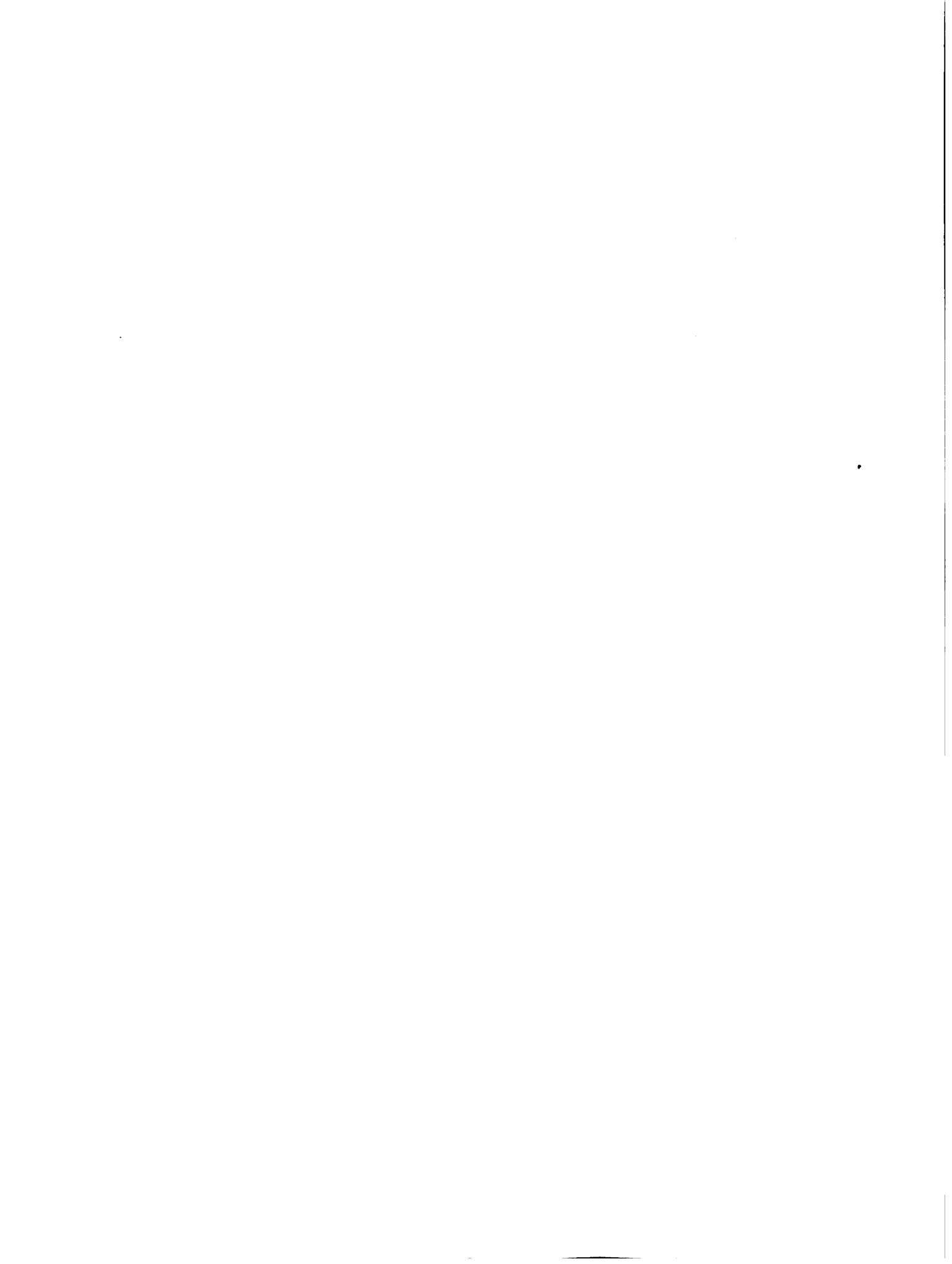
2.4 Recomendaciones

Con el ánimo de contribuir a resolver los anteriores problemas, la Misión optó por sugerir:

- Lo que a su juicio deben ser las labores prioritarias de la Dirección del Programa IV.
- Un esquema operativo, en el que la ejecución de los proyectos nacionales y multinacionales se adelante por las oficinas de los Representantes del IICA en los distintos países, con personal debidamente entrenado para ello, que dependa jerárquica y funcionalmente de esos Representantes, al que la Dirección del Programa le presta apoyo técnico, bien a través de sus propios especialistas, o de consultores que contrate o cuya contratación apruebe para ese fin.
- Que la Dirección elabore una metodología y suministre la información básica para que, en cada país, se elabore y actualice periódicamente un diagnóstico de los principales problemas que afectan el comercio interno y externo de sus productos agrarios y agroindustriales, con el fin de que, con esa información, el programa IV pueda ejercer un verdadero liderazgo técnico, que le permita ampliar la cobertura e impacto de su labor y captar recursos externos que sólo se destinan a proyectos nacionales.
- Que el Programa IV le dé cada vez mayor énfasis al empeño de ayudar a los países a participar en mayor medida en los mercados internacionales para los productos agropecuarios y agroindustriales, incluyendo el intercambio comercial fronterizo y regional; y se trace como meta a largo plazo dedicar a ese importante campo de acción sus recursos de cuota, dejando que los proyectos nacionales se financien con recursos externos.
- Que en la elaboración y ejecución de sus proyectos se asegure la participación, no sólo de los respectivos Ministerios de Agricultura, sino de todas las demás entidades y organismos de carácter gubernamental, privado e internacional que, de una u otra manera, puedan contribuir al éxito de los resultados que finalmente se estén buscando.

- Que se estudie la posibilidad de crear un mecanismo adicional a los que ya existen, que, con la intervención de por lo menos algunas de las entidades nacionales que hayan participado, permita evaluar los resultados de los proyectos del Programa IV que se estén ejecutando o hayan ejecutado.

- Que, igualmente, se cree un mecanismo para evaluar los resultados de eventos, cursos de capacitación, publicaciones y acciones similares adelantadas por el Programa IV, con el fin de garantizar que los recursos que emplea en ellas verdaderamente alcancen los niveles de calidad y produzcan los efectos multiplicadores previamente esperados.



3. PROPOSITO Y ALCANCE DE LA MISION

3.1 Propósito y alcance de la Misión Evaluadora

El propósito fundamental de la Misión ha sido analizar el Programa IV desde dos puntos de vista, diferentes, pero complementarios. Primero, cómo es hoy; y segundo, cómo apreciamos que puede y debe llegar a ser en los años que vienen -digamos, hasta fines de la presente década-.

3.2 Premisas, conceptos y definiciones

Para hacer esto último, hemos partido de determinadas premisas, conceptos y definiciones, que deben dejarse expresamente consignados, a fin de hacer posible el cabal entendimiento de este Informe.

3.2.1 Aceptación de objetivos y estrategias propuestos en el PLANALC

En primer lugar, hemos tomado como puntos de referencia básicos del Programa IV los objetivos y estrategias propuestos en el "Plan de Acción Conjunta para la reactivación Agropecuaria en América Latina" (PLANALC), a saber:

En relación con los objetivos:

- Rectificar el papel secundario y el sesgo anti-exportador que caracterizaron las políticas agrícolas de los países de ALC en las décadas anteriores.
- Reconocer que el desarrollo del sector agropecuario puede ser fuente principal del crecimiento económico, con equidad, en su doble papel de proveedor de alimentos para consumo interno y principal fuente de divisas.
- Profundizar la modernización y el aumento de la eficiencia productiva del sector agropecuario, preservando los recursos naturales y el medio ambiente.

- Avanzar en el proceso de integración regional.

En relación con las estrategias:

- Concentrar esfuerzos y liderazgo técnico en un número reducido de áreas temáticas de importancia crítica para la actividad del IICA.

3.2.2 Coincidencia con metas operativas propuestas en el PMP

De la misma manera, coincidiendo con lo que al respecto se plantea en el PMP, reconocemos la necesidad de:

- Establecer las funciones prioritarias en que el IICA tiene mayores ventajas desde el punto de vista operativo.
- Adecuar la estructura operativa para que pueda, con flexibilidad, agilidad operativa y eficiencia, concentrar sus esfuerzos en áreas temáticas prioritarias.
- Incrementar la disponibilidad y efectividad en el uso de recursos externos para el financiamiento de los proyectos.
- Prepararse para aprovechar cambios que empiezan a enunciarse en el ámbito mundial y que probablemente tendrán un influjo favorable en los países de ALC, tales como el mejoramiento de las relaciones entre las grandes potencias, la apertura gradual del comercio agrícola mundial, la real distensión en las relaciones entre las grandes potencias, y la adopción de esquemas que alivien la carga del endeudamiento externo que en mayor o menor grado agobia a los países de ALC.
- Aceptar que la reactivación económica de los países de Latinoamérica y el Caribe va a estar determinada, no sólo por

las políticas que adopte y los esfuerzos que haga cada uno de ellos, presumiblemente con la cooperación técnica del IICA en ciertas áreas fundamentales, sino en buena parte por la disposición de los países industrializados a desmontar las barreras arancelarias y no arancelarias y los subsidios que han venido obstaculizando el comercio de los productos agrícola y agroindustriales.

3.2.3 La modernización del sector agropecuario

El proceso de modernización que plantea el PLANALC como uno de los objetivos fundamentales que deben perseguir los países, implica la sustitución de métodos tradicionales, en los que predomina el empleo de la tierra y la mano de obra, por nuevos métodos, que traen consigo una alteración substancial de los factores de producción; el uso cada vez mayor de maquinaria, equipos, fertilizantes, plaguicidas, y recursos financieros; el empleo de prácticas que van incorporando día a día los avances del desenvolvimiento tecnológico; la modificación de las relaciones patrono-asalariado hasta asimilarlas a las que imperan en la industria-; un cambio significativo en la distribución del excedente económico; y, como resultado de todo esto, variaciones sustanciales en las relaciones sociales y políticas de los grupos humanos que viven y trabajan en las áreas rurales.

La modernización de la agricultura no es otra cosa que la adopción en ésta de "métodos industriales" de producción, en los que se hace un empleo creciente de insumos y de servicios que provienen de las más diversas actividades, lo cual de por sí exige una función gerencial mucho más eficiente y calificada que la que se requería antes.

3.2.4 El agronegocio

Todo ello quiere decir que las actividades agropecuarias entran a formar parte de una intrincada matriz de relaciones

intersectoriales, en la que la relación hombre-tierra-producción-, durante tantos siglos realizada y ensalzada, queda diluida en un sistema en el que la técnica, el conocimiento, la organización, el capital y el aprovechamiento de las oportunidades entran a desempeñar un papel preponderante.

Es así como surge la idea del "agronegocio", que no es otra cosa que el conjunto de las actividades que, en la amplia cadena "producción-consumo", se enlazan ex -ante y ex-post con las propiamente agrícolas. El comprende, pues la industria de insumos, como también, los demás servicios técnicos, financieros, institucionales y logísticos que le dan soporte a la producción, procesamiento y comercialización de los productos que se originan en el campo.

3.3 Diferencia entre países desarrollados y en desarrollo

A este respecto, hay que reconocer una diferencia entre los países desarrollados y los países en desarrollo. En los primeros, el agronegocio se ha universalizado. Allí no se habla más de productores modernos o atrasados, ni se distingue entre la producción que está destinada al mercado interno o al externo. En los segundos, en cambio, en los que la modernización agraria no se ha universalizado, se sigue hablando de "dualidades" entre el campo y la ciudad; de los agricultores que integran el llamado subsector "tradicional" o "marginal" y los que forman parte del "moderno"; de los que producen preferencialmente para la exportación y los que se circunscriben a satisfacer la demanda nacional. Aunque es evidente que en estos últimos países se observa también, en mayor o menor grado, un irreversible proceso de integración "intersectorial", que inevitablemente irá haciendo desaparecer aquellas distinciones, incluyendo la que suele hacerse entre "agroindustria rural" y "agroindustria".

3.4 Brindar oportunidades para que los que no lo son, se hagan eficientes

Creemos que el IICA, y específicamente el Programa IV que se ha sometido

a nuestra evaluación, debe tener en cuenta que, en la medida en que se alcancen niveles superiores de desarrollo y se vayan integrando las economías nacionales a una "economía mundial", los objetivos, estrategias y áreas de concentración deberán ir cambiando, lo que demandará de su parte una visión futurista y prepararse para ayudarles a los países a comprometerse en un proceso de transformación que desde ahora, con base en lo que ocurrió en los más avanzados, puede anticiparse.

Ampliando un poco este concepto, debemos decir que, si se es consecuente con los planteamientos anteriores, hay que reconocer que lo que hay que hacer en los países de América Latina y el Caribe, en los que existen vastos núcleos de población comprometidos con una agricultura y una ganadería ineficientes y con frecuencia de simple subsistencia, lo que hay que hacer es crear oportunidades comerciales (Programa IV) y simultáneamente motivar y darles los conocimientos y elementos básicos a esos campesinos (Programas I, II, III y V), para que se puedan incorporar activa y eficientemente a la economía de mercado. A la larga, si no lo hacen, terminarán por quedarse sin un "ámbito" que los reconozca como grupo social y los proteja, a menos que por razones políticas se decida perpetuar un "dualismo" que conlleva un alto costo en términos de baja productividad, ineficiencia en el uso de los recursos y por ende de sobre costos para la comunidad.

3.5 Qué quiere decir "problemática"

A fin de evitar equívocos, queremos aclarar que, para nosotros, el término "problemática" se refiere a la reflexión que somete los aspectos de la realidad a un interrogatorio sistemático, mediante el empleo de un sistema de preguntas teóricas y prácticas. Ella exige una conexión entre lo conceptual y lo operativo. En otras palabras, no puede haber "problemática" si no hay algún tipo de enfoque teórico en relación con un problema explícitamente delimitado, lo que permite la elaboración de hipótesis pertinentes, o sea, de soluciones posibles. Para lo cual se requiere de una "metodología" (entendida ésta, como las relaciones entre epistemología, teoría, morfología y técnica). Hacemos esta aclaración,

porque en este Informe utilizamos la palabra "problemática" en un contexto muy distinto al que se emplea en el "Documento Base para la Evaluación del Programa IV" y en otros escritos del IICA.

3.6 Circunstancias que han restringido o condicionado el Informe

Al leer este Informe, deben tenerse en cuenta circunstancias que, además de las limitaciones personales de cada uno de nosotros, han restringido o condicionado la profundidad y alcance de su contenido, a saber:

- El breve lapso que -por fuerza de las circunstancias- se le asignó a la Misión para cumplir su tarea evaluadora. A pesar de esto, debemos decir que hemos acopiado suficientes elementos de juicio - a través de los documentos que se pusieron a nuestra disposición y de las muchas entrevistas que tuvimos en la ciudad de San José y en los demás países que visitamos- para poder sustentar los conceptos y conclusiones aquí consignados.
- La complejidad y vastedad que adquieren los temas "comercialización" y "agroindustria" asignados al Programa IV, cuando se tiene en consideración que los países de América Latina y del Caribe (ALC) difieren enormemente entre ellos en cuanto a su extensión, recursos humanos y naturales, localización geográfica, infraestructura y grado de desarrollo económico, técnico e institucional.
- Los limitados recursos presupuestales de que dispone el IICA para cubrir todas sus actividades y específicamente para atender los requerimientos del Programa IV, limitación que se hace aún mayor debido a la obligación que tiene el Instituto de adelantar acciones simultáneas en casi todos los países.
- El tiempo relativamente corto en que ha venido ejecutándose el Programa IV en su concepción actual, en la que han terminado por integrarse, dentro de un concepto mucho más amplio: el mercado interno, desde 1977; la agroindustria y las exportaciones, desde 1983; y el comercio regional e internacional, desde 1987. Por lo

tanto, si se considera el conjunto de esos distintos frentes de actividad, debe reconocerse que los resultados, la eficacia de la estrategia adoptada y la validez de los postulados básicos de dicho Programa, apenas empiezan a enunciarse. Lo que indujo a la Misión a prestarle especial atención a la forma como en la práctica ha venido ejecutándose, con miras a ver si su estructura conceptual y operativa resulta la más adecuada para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

3.7 Fuentes de información de la Misión

Para formarse una opinión completa y objetiva sobre los temas que se sometieron a su consideración, la Misión tuvo la oportunidad de dialogar ampliamente con el señor Director General del IICA, el señor Subdirector General Adjunto de Operaciones, y los señores Directores del Programa IV, de los demás Programa, de DIPROE y de Operaciones de Area. Además, dispuso de una amplia y relevante documentación.

Las múltiples entrevistas que sus integrantes pudieron realizar con los representantes y otros funcionarios del IICA, representantes del Gobierno y del sector privado, y voceros de otros organismos internacionales en Argentina, Barbados, Costa Rica, Chile, El Salvador y Perú, le permitieron confrontar muchas de las informaciones recibidas y verificar la validez de sus propios conceptos e hipótesis.

En definitiva, la Misión reconoce con agradecimiento la colaboración sin reservas que recibió en todo momento del personal del IICA con el que sus miembros, en conjunto o individualmente, quisieron dialogar; y registra con admiración el espíritu de autocrítica y el deseo permanente de acertar que observó en él, y muy especialmente en el señor Director General y en quienes lo acompañan en la tarea de dirigir las diversas actividades del Instituto.

4. EL PROGRAMA IV

4.1 Su campo de acción

El campo de acción del Programa IV es vasto e importante. La tarea que se le ha encomendado, según el "Documento Base para la Evaluación", es "apoyar a los países en sus esfuerzos por incrementar la eficiencia de sus procesos productivos mediante el diseño y puesta en marcha de políticas de comercialización y procesamiento agroindustrial acordes con la seguridad alimentaria, con el logro de una participación más efectiva en el comercio internacional de productos agropecuarios a nivel regional y mundial". ^{1/}

El mismo documento especifica los diversos temas en que está llamado a actuar: ^{2/}

- La información comercial, técnica y financiera que en esas materias requieren los países;
- La infraestructura física, institucional y organizativa del sistema "producción-consumo", con énfasis en el procesamiento que podría hacerse por los propios productores pequeños (agroindustria rural), la reconversión industrial, y el desarrollo de productos o materias previas de alto valor agregado que pueden exportarse.
- El fortalecimiento de los vínculos entre el sector público y privado para efectos de garantizar la participación muy activa de ambos, y sobre todo del último, en la elaboración, y ejecución de los proyectos.

^{1/} Documento Base para la Evaluación del Programa de Comercialización y Agroindustria del IICA, pág. 2.

^{2/} Ibid. Págs. 4 a 6.

- La identificación de programas y proyectos específicos de inversión en el campo del mercado y la agroindustria.
- El fortalecimiento de las instituciones y de la capacidad gerencial para asegurar la ejecución y financiamiento adecuados de los programas y proyectos.

Para la Misión, todo esto es importante y deseable. Al respecto se ve obligada, sin embargo, a preguntar:

- Dada la limitada capacidad presupuestal y por ende operativa del IICA, ¿en qué campos debe y puede ofrecerles cooperación técnica el Programa IV a los países miembros, para ayudarles a resolver los graves problemas que obstaculizan o retardan la comercialización interna y externa y el procesamiento de sus productos agropecuarios?

4.2 Marco de referencia para su acción

Las áreas de concentración del Programa IV son en síntesis las siguientes: ^{1/}

- Identificación de problemas y desarrollo de soluciones para la comercialización, que comprende políticas, capacitación de técnicos, y apoyo a las instituciones nacionales en el establecimiento y uso de los sistemas de información.
- Fomento de la agroindustria rural, que comprende el apoyo a los países para promover y organizar pequeñas y medianas agroindustrias rurales y para crear los mecanismos institucionales que hagan posible entrenar personal en la preparación de ese tipo de proyectos.

^{1/} Ibid. Págs. 6 a 8.

- Fomento a la cooperación técnica para la creación de la capacidad técnica que requiere el comercio intraregional y la seguridad alimentaria, que comprende el fortalecimiento del comercio entre los países y el establecimiento entre éstos de medios de cooperación, concertación e intercambio de información.

- El fomento de la agroexportación no tradicional, con especial énfasis en la acción conjunta entre los sectores público y privado en cada país, que comprende el apoyo a los programas nacionales y multinacionales de productores, organización de eventos en los que participen individuos de los países miembros y de países importadores, como también, apoyo a los sistemas de integración subregional y a las negociaciones comerciales entre los países y multilaterales.

- Apoyo a los proyectos plurinacionales.

No hay duda alguna que todas estas áreas son importantes y merecen atención. Sin embargo, siguen siendo, a juicio de la Misión, muy amplias y generales. Dada esta circunstancia, ¿con qué criterios básicos orienta su acción la Dirección del Programa IV?

4.3 Criterios operativos

Con el fin de orientar sus labores, la Dirección del Programa IV ha adoptado los siguientes criterios operativos: ^{1/}

- **Selectividad:** Las acciones deben ser "altamente selectivas" y deben "capitalizar las ventajas comparativas del IICA".

- **Complementariedad:** Debe haber "un elemento vinculante" entre las acciones, la Dirección del Programa y los proyectos nacionales de su competencia; entre éstos y los de competencia de los demás Programas; y entre las acciones de la Dirección y las que cumplen

^{1/} Ibid. Págs. 10 a 12.

otros organismos especializados que atienden campos similares.

- **Multilateralidad:** Las acciones deben "concentrarse" en áreas estratégicas importantes y comunes que puedan dar origen a proyectos plurinacionales.
- **Balance geográfico:** Las acciones han conllevado un balance geográfico entre las distintas subregiones, con el ánimo de favorecer las necesidades particulares de los países de menor desarrollo relativo.
- **Liderazgo técnico:** La experiencia del IICA en general y del Programa IV para realizar y participar en determinados eventos, "permiten a los técnicos de la Institución y del Programa mantener un liderazgo técnico".

Independientemente de la "eficacia" y "suficiencia" de esos criterios operativos, la Misión sigue creyendo que, ante la complejidad y diversidad de los problemas que en materia de comercialización y procesamiento de los productos agropecuarios afrontan los países, y ante las limitaciones de los recursos de que dispone el IICA, la Dirección del Programa tiene que tener un marco de referencia conceptual y operativo que le permita convertir en "proyectos" los objetivos y áreas de concentración que se le han asignado. En otras palabras, lo que la Misión se pregunta es: dentro del vasto campo de acción que se le ha señalado, y los medios de que dispone, ¿qué puede y debe ofrecerles y qué no puede ni debe ofrecerles el Programa IV a los países miembros, y por qué razón?

4.4 La estrategia

De acuerdo con el Documento Base para la Evaluación, la siguiente es la estrategia adoptada por la Dirección: ^{1/}

^{1/} Ibid. Págs. 49 a 52.

- Formar el grupo técnico de la Dirección
- Revisar y calificar cada proyecto, junto con la DIPROE, para cotejar su congruencia con el PMP-
- Organizar eventos y contratar consultores externos que permitan identificar problemas comunes a dos o más países, proyectos de cooperación técnica entre ellos, y proyectos plurinacionales;
- Establecer "alianzas y mecanismos de cooperación con organismos regionales e internacionales que trabajen en campos de acción similares".
- Establecer nexos y vínculos operativos con organismos nacionales, especialmente en los países donde se estén ejecutando los proyectos.
- Formular perfiles de proyectos.
- Divulgar publicaciones y hacer conocer "la línea técnica y programática" de la Dirección del Programa.
- Gestionar recursos cuota y recursos externos para el Programa.
- Evaluar los proyectos que estén adelantados.

De acuerdo con la Real Academia Española, estrategia quiere decir "arte, traza para dirigir un asunto" ^{1/}. Lo que acaba de describirse es una simple numeración de labores y medios operativos, que no están directamente relacionadas con la problemática de la comercialización en el sector agrario ni con la agroindustria, y que bien podrían formularse con respecto a cualquier otro Programa del IICA. Esto precisamente ha llevado a la Misión a concluir que la Dirección no cuenta, en realidad, con reglas que le permitan tratar de asignar, en forma "óptima", los escasos recursos de que dispone entre las múltiples alternativas que

^{1/} Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Edición, 1984.

pueden presentarse en las áreas de concentración que se le han encomendado o que podrían encomendársele.

4.5 Proyectos y acciones de coyuntura adelantados por el Programa IV

Para la Misión ha sido importante, no sólo formarse una idea de la labor cumplida y de los criterios seguidos por la Dirección del Programa, sino hacer una confrontación útil entre los objetivos y áreas de concentración que se le han asignado, y las tareas efectivamente realizadas. Esta es la razón por la que hemos optado por sintetizar la información contenida en el "Documento Base para la Evaluación", sobre los proyectos y las acciones de coyuntura del Programa.

4.5.1 Proyectos hemisféricos a cargo de la Dirección ^{1/}

Se han adelantado, están en curso o pendientes de financiación, cinco proyectos hemisféricos, que versan sobre:

- Uno para el fortalecimiento de una red de información como medio para coordinar los esfuerzos de las instituciones interesadas en promover la agroindustria rural; la elaboración de un marco conceptual y de una metodología para la identificación de proyectos agroindustriales rurales; y la capacitación de personal.
- Otro que tiene por objeto fortalecer y consolidar la estructura organizativa y técnica de las instituciones (nacionales) dedicadas a fomentar la agroindustria, coordinar la acción de los países en este campo, preparar y mejorar proyectos, y fomentar actividades de capacitación, diagnóstico, información, documentación y establecimiento de redes nacionales.

^{1/} Ibid. Págs. 19 a 22.

- Otro para ayudar a resolver la falta o insuficiencia de la información por productos necesaria en las operaciones comerciales.

- Otro en el campo de la identificación de nichos de mercado en Norteamérica para productos agroindustriales y de estudios pilotos de oferta exportable en Uruguay, Ecuador, Costa Rica y Jamaica;

- Otro -pendiente de financiación- para asistir a los países de la ALC en la armonización de sus posiciones relacionadas con los productos agrícolas en la Ronda Uruguay del GATT.

4.5.2 Proyectos multinacionales asignados a la Dirección del Programa IV

Tres proyectos de esta naturaleza se han aprobado en el PLANALC ^{1/}:

- Uno sobre el fortalecimiento de la capacidad institucional para las negociaciones internacionales del Area Andina.

- Otro para el fortalecimiento de los Ministerios de Agricultura de los países del Area Sur en actividades de comercio exterior e integración.

- Y otro para el desarrollo de la agroindustria rural en el Area Andina.

Además, la Dirección del Programa IV tiene en cartera 7 proyectos multinacionales más, que versan sobre: ^{2/}

^{1/} Ibid. Págs. 22 a 24

^{2/} Ibid. Págs. 24 y 25.

- La armonización de regulaciones sanitarias y fitosanitarias aplicables al comercio internacional de productos agrícolas en los países miembros del IICA;
- El fortalecimiento de tres redes de agroindustria rural en Chile, Ecuador y República Dominicana.
- La agroindustria rural en Centroamérica.
- El desarrollo de nuevos productos procesados en Centroamérica.
- Estudio de la necesidad de infraestructura de frío en Centroamérica y la eventual organización de una red de frío en esta región;
- La reconversión industrial en Costa Rica, y,
- La creación de una bolsa agropecuaria en Costa Rica y su posible extensión al ámbito del Mercado Común Centroamericano.

4.5.3 Proyectos nacionales

De acuerdo con el Documento Base para la Evaluación, en el Programa IV se han previsto y adelantado 25 proyectos y/o acciones de coyuntura desde 1987. Una idea muy sinóptica de ellas es la siguiente ^{1/}:

4.5.3.1 Area Central

México: Se tiene un proyecto básico con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) que debía durar hasta 1992. Pero, por decisión del Gobierno, está en proceso de reorientarse. Para lo cual se están adelantando dos acciones de coyuntura que permitan definir la nueva línea de cooperación

^{1/} Ibid. Págs. 27 a 38.

técnica con ese país. Se han elaborado mecanismos para estimar subsidios, presentado propuestas sobre productos tropicales y un programa de precios de garantía, concluido la primera fase de un diseño del banco de datos para precios de garantía, como también, elaborado documentos sobre negociaciones en el GATT, la racionalización a la protección y el comercio agropecuario de México, y un Plan de Reactivación de la Agricultura. Se adelantaron labores de capacitación de personal de diferentes instituciones y se publicaron 5 documentos.

El Salvador: El Programa IV asumió la responsabilidad sobre los estudios que, en materia de comercialización y agroindustria, debían adelantarse. Se concluyeron 50 de prefactibilidad para diferentes cooperativas del sector rural. Se realizaron cursos y seminarios sobre formulación y evaluación de proyectos agropecuarios y agroindustriales, y se adelantaron actividades de capacitación.

Nicaragua: Se concluyó un proyecto sobre metodologías de investigación y estudios de evaluación en comercialización, con labores de apoyo al Centro de Capacitación y Documentación del Ministerio de Economía, Comercio e Industria y a la Empresa Nacional de Alimentos Básicos. Se capacitaron funcionarios, y se publicaron de diez documentos. Se está tramitando otro proyecto que debe iniciarse en 1990.

Panamá: Se han hecho estudios sobre oferta y demanda de productos no tradicionales, el fomento de algunos de éstos y toma de decisiones en el campo de la comercialización. Además, se han adelantado labores de apoyo al Banco de Desarrollo Agropecuario en Comercialización, y al Instituto de Mercadeo Agropecuario en políticas de precios para maíz y sorgo. Se han capacitado técnicos y publicado ocho documentos.

4.5.3.2 Area del Caribe:

Trinidad y Tobago: Se ha preparado una propuesta sobre normas y clasificación de 11 productos agrícolas, ayudado a preparar un seminario sobre pérdidas post-cosecha, elaborado monografía sobre normas y clasificaciones regionales en el área del mercadeo, ayudado a estructurar y publicar un boletín mensual sobre mercados, y adelantado labores de capacitación de técnicos.

4.5.3.3. Area Andina:

Bolivia: Se ha adelantado un proyecto con el Ministerio de Agricultura que ha comprendido la recopilación, sistematización y análisis de precios, apoyo a la reestructuración de la Dirección Nacional de Mercadeo. Además, se ha elaborado un proyecto sobre mercado de mayoristas de La Paz y Santa Cruz y un estudio sobre la comercialización de la leche y la castaña. Se adelantaron labores de capacitación de técnicos y se hicieron dos publicaciones.

Colombia: Se hicieron cinco estudios para centros de acopio del Plan Nacional del Desarrollo Rural Integrado, la evaluación de la factibilidad de algunos proyectos agroindustriales, se adelantaron labores de capacitación de técnicos, y se hicieron 12 publicaciones.

Perú: Se está diseñando un proyecto. Adicionalmente, se ha colaborado en la definición de instrumentos normativos y operativos de la Corporación Nacional al Apoyo Alimentario, elaborado planes operativos para el Proyecto de Comercialización de Productos Agrarios (PROCOMPRA) y para el Programa Nacional PROMOSSELVA, realizado estudios sobre costo de producción, seguro agrícola y comercio fronterizo en la frontera Perú-Chile, preparado instructivos de política y operación en comercio agrario, apoyado la Dirección General de Agroindustria en la formulación de políticas, colaborado en proyectos de ferias

populares, adelantado labores de capacitación, y hecho más de 20 publicaciones.

Venezuela: Se tenía un proyecto de apoyo al Fondo de Crédito Agropecuario que se trasladó al Programa I en junio de 1990.

4.5.3.4 Area Sur

Argentina: Se le ha dado apoyo a la Junta Nacional de Granos y a la Junta Nacional de Carnes en la modernización de un sistema de información, adelantado labores de capacitación y hecho cuatro publicaciones.

Chile: Se han adelantado dos proyectos. El primero con los productores de la Confederación Nacional de Cooperativas, para ver la manera de mejorar la comercialización y fomentar las exportaciones. El segundo sobre metodología de análisis de la comercialización, apoyo a la iniciativa privada y la participación de los productores en los procesos de comercialización interna y externa, apoyo a las negociaciones en la Ronda Uruguay del GATT, apoyo a la cooperación técnica entre países de la región, y labores de capacitación de personal vinculado al comercio interno y externo de productos agrícolas y agroindustriales.

Paraguay: Se han adelantado dos proyectos. Uno acaba de aprobarse. El otro ha versado sobre comercialización, pronósticos de producción, estimación de precios del algodón, información de precios mayoristas, estadísticas agropecuarias, análisis de oferta y demanda, labores de capacitación y seis publicaciones.

Uruguay: Se ha adelantado un proyecto sobre comercialización interna y algunos productos no tradicionales para la exportación.

4.5.4 Síntesis de los proyectos y acciones del Programa IV

La información que se nos ha suministrado pone de presente que, en los proyectos y acciones de coyuntura llevados a cabo, el área de concentración que ha recibido una atención mayor es la de "identificación de problemas y desarrollo de soluciones" (fue objeto de 20 actividades), negociaciones comerciales agrícolas (10), agroindustria rural (9), comercio intra-regional y seguridad alimentaria (9), y agroexportación no tradicional (6).

4.6 Recursos Humanos

El Programa IV cuenta en total con 15 técnicos, incluyendo al Director, de los cuales 5 están asignados a la Sede Central de la Dirección, y diez a los países para que atiendan proyectos nacionales o multinacionales.

4.7 Recursos presupuestales

Recursos Asignados al Programa IV

1987 - 1990
(miles de dólares)

	1987	1988	1989	1990
Recursos Cuota	891.2	1.142.0	1.201.3	1.262.4
% Total Programas	7.8%	12.3%	12.5%	12.6%
Recursos Externos	140.3	516.3	348.3	358.4
% Total Programas	0.9%	4.0%	3.4%	2.6%
TOTAL	1.031.5	1.658.3	1.549.6	1.620.8
% Total Programas	3.7%	7.4%	7.9%	6.8%

El Programa IV es relativamente nuevo en el IICA. No obstante, si se parte de la base de que hay cinco Programas, y que en principio podría adoptarse como punto de referencia un 20% de los recursos para cada uno, se observa que los de cuota que se le han asignado al Programa IV están lejos de llegar a ese nivel. En cuanto a los recursos externos, la participación porcentual es muchísimo menor.

4.8 Labores complementarias

De acuerdo con el Documento Base para la Evaluación, el número de publicaciones hechas desde 1987 en los países miembros suman 103, que, adicionadas con más de 30 de la Dirección del Programa, revelan un esfuerzo intelectual y de divulgación ciertamente notable. ^{1/}

Al mismo tiempo, como elemento fundamental de los proyectos nacionales y del proyecto hemisférico REDATAR, se han capacitado 1.956 personas del sector público y del privado vinculadas, de una u otra forma, con la comercialización y/o el procesamiento de los productos agropecuarios. Para ello se realizaron 54 eventos técnicos. ^{2/}

^{1/} Ibid. Pág.

^{2/} Ibid. Págs. 46 y 48.

5. ANALISIS DEL PROGRAMA IV

5.1 Su importancia

La Misión está convencida de la trascendencia de la tarea que se le ha encomendado al Programa IV. Evidentemente, cree que las actividades agropecuarias pueden contribuir eficazmente a reactivar las economías de la mayoría de los países miembros -en mayor o menor medida, claro está-, y que para ello se requiere modernizar y ampliar sus sistemas y oportunidades de comercialización interna y externa. Al fin y al cabo, no se va a producir en forma continua, aún más, creciente, lo que no se puede vender dentro de ciertas condiciones mínimas de rentabilidad; y éstas, en parte al menos, dependen de la eficiencia misma de los mecanismos de mercadeo.

Si se logra un mayor dinamismo en el sector agrario se incrementarán los niveles de empleo, bien directamente, o a través del efecto estimulante que transmiten las relaciones intersectoriales. Y si ese dinamismo está asociado a las exportaciones, se estará contribuyendo además a aliviar la escasez de divisas que tradicionalmente han obstaculizado el desarrollo económico y social de América latina y del Caribe.

Por lo tanto, no hay la menor duda de que es necesario ofrecerles a los países miembros cooperación técnica para ayudarles a resolver los múltiples problemas que encaran en relación con la insuficiencia de los mercados para la mayoría de los productos que provienen de las actividades agrícolas; las ineficiencias que con respecto a éstos se presentan a lo largo del sistema producción-procesamiento-consumo; la falta de información sobre las oportunidades de inversión en infraestructura y servicios de mercadeo; la necesidad de tomar ventaja de las posibilidades de participar lucrativamente con determinados productos en ciertos mercados y de intensificar el comercio intra-regional.

De allí que no tengamos reparo alguno que formularle a los objetivos que se le han asignado al Programa IV. El motivo de nuestra preocupación es otro: la enorme y evidente desproporción que existe entre ese vasto campo de acción y los medios de que en la práctica se dispone para atenderlo.

5.2 El alcance de las áreas de concentración

La precisión que conlleva el señalamiento de cinco áreas de concentración es útil, pero no resuelve el problema. Porque ellas de por sí son demasiado amplias. Basta observar, por vía de ejemplo, que la primera de ellas, que se refiere a la "identificación de problemas y desarrollo de soluciones para la comercialización", comprende temas tan enjundiosos como la identificación y análisis de políticas y proyectos de comercialización; la capacitación de técnicos; la adopción de mecanismos de recolección, análisis, divulgación e intercambio de información dentro y entre los países. Lo mismo ocurre con las otras áreas. No dudamos que todas éstas, tal como están concebidas, proveen una directriz. Pero tienen que ser complementadas con conceptos que verdaderamente permitan seleccionar los campos en que prioritariamente puede y debe brindarse la cooperación técnica.

5.3 Aplicabilidad de los criterios operativos

En la sección anterior (numeral 4.3) vimos que la dirección del Programa ha adoptado como criterios operativos los siguientes: selectividad, complementariedad, multilateralidad, balance geográfico y liderazgo técnico. Todos válidos. Todos importantes. Indudablemente útiles para orientar muchas decisiones. No obstante, insuficientes para seleccionar los campos de acción en que prioritariamente debe trabajarse. A menos que se precise mucho más su contenido y alcance.

Tómese por ejemplo el caso de la "multilateralidad", según la cual "las acciones del Programa deben concentrarse en aquellas áreas estratégicas que, por su importancia y por ser comunes a muchos países de la región,

puedan dar origen a proyectos plurinacionales que faciliten la cooperación horizontal y la transferencia internacional de recursos técnicos y financieros". Esto está bien. Hay múltiples razones para hacerlo. Entonces, ¿por qué no se ha actuado de conformidad? ¿Porque los países piden otra cosa? Si esto último es cierto, ¿no querría ello decir que el "criterio" no es "operativo"?

Centremos momentaneamente nuestra atención en otro de los criterios propuestos. Para ello supongamos que se llega a la conclusión -muy probable por cierto- de que es poco lo que el Programa IV puede hacer en el área del Caribe. En esas condiciones, el criterio del "balance geográfico, ¿debe lograrse dentro de dicho Programa, o más bien dentro del IICA como un todo?

5.4 Validez de la estrategia adoptada

Desafortunadamente, la estrategia adoptada por la Dirección del Programa IV no aclara ni resuelve -en términos de lo que a fin de cuentas puede y debe hacerse- el problema que surge de la enorme disparidad que se observa entre los objetivos propuestos y los medios de que se dispone para realizarlos.

Como puede verse en la sección anterior (numeral 4.4), lo que allí se propone como "estrategia" es más bien una descripción de medios operativos, e inclusive de labores. No de otra manera creemos que se puede calificar la "formación de un grupo técnico", "la revisión y calificación de proyectos", "la organización de eventos y contratación de consultores externos", "el establecimiento de alianzas y mecanismos de cooperación con otros organismos". Contra nada de esto tenemos reparo alguno, pues lo que se dice es conveniente, y aún más, necesario. Nuestra opinión es que no es una "estrategia" y que, aún si aceptáramos en gracia de discusión que sí lo es, seguiría siendo válido que el Programa IV carece de un marco de referencia conceptual y operativo que le permita, dentro del vasto campo de acción que se le ha señalado y los limitados recursos de que dispone, determinar qué tipo de cooperación

técnica puede ofrecerles a los países y en qué campos concretos de acción.

5.5 Cobertura de los proyectos y acciones de coyuntura

Las anteriores reflexiones de cierta manera quedan confirmadas al hacer una revisión, así sea rápida, de los proyectos -ejecutados, en ejecución, o en vía de ponerse en marcha- del Programa IV (numeral 4-5). Ellos cubren los más diversos temas. Por ejemplo, en el ámbito internacional van desde el apoyo a los países en las negociaciones comerciales multilaterales y la creación de mecanismos comunes de información, hasta la identificación de "núcleos" de mercado para determinados productos. Y en el ámbito nacional, desde el apoyo para fijar políticas comerciales -internas y externas-, hasta la estimación de precios del algodón, costos del arroz o la comercialización de la castaña.

¿A qué se debe que el Programa IV dedique sus restringidos recursos a una gama tan amplia de proyectos y acciones de coyuntura?

Se nos ha dado una explicación: los Ministros de Agricultura solicitan cooperación técnica que les ayude a resolver problemas que estén afrontando en un momento dado. Sin duda alguna, esa situación existe. Pero, ¿termina allí la historia? ¿Está en verdad condenado un organismo internacional como el IICA a atomizar sus esfuerzos, a emplearlos -en parte al menos- de una manera errática e impredecible? Creemos que no. La dispersión de los proyectos tiene que ver con lo que los gobiernos piden bajo circunstancias que los comprometen, pero también -diríamos principalmente- con la ausencia en el Programa IV de una "estrategia básica de acción". A nuestro juicio, en la medida en que ésta se conciba y utilice sólida y convincentemente, el Programa IV recobra la iniciativa y puede "predeterminar" en un alto grado el uso de sus recursos. Este es un tema que elaboraremos en la sección 6 de este Informe.

5.6 Resultados de los proyectos y acciones de coyuntura

No está la Misión en condiciones de evaluar la calidad, el impacto y la

concordancia con lo inicialmente previsto, de los proyectos y acciones de coyuntura ejecutados por el Programa. Por lo tanto, muchas apreciaciones a este respecto tienen que limitarse a ciertos aspectos, y están necesariamente basadas en lo que sobre la materia dice el "Documento Base para la Evaluación" y en las visitas que realizamos a los países.

Como primera reacción, debemos insistir en que el Programa IV ha trabajado en un gran número de frentes relevantes, y que la descripción que él mismo hace de los resultados obtenidos produce un impacto favorable. Con todo, no estamos nosotros en condiciones de confirmar ni de negar lo que al respecto se afirma, ni tampoco de evaluar la calidad y trascendencia de la labor realizada.

Con mayor conocimiento de causa podemos decir que en Argentina, Chile, México, Perú y El Salvador se reconoce la utilidad, y todavía más, la necesidad de que el IICA brinde cooperación en todo lo que tiene que ver con el mercadeo interno y externo de los productos agrarios y con su procesamiento. Inclusive, se habla con interés de las áreas y temas a que preferencialmente debiera dedicarse. Esto es indudablemente importante.

Lo anterior sin perjuicio de que, por ejemplo, México y El Salvador hayan tenido necesidad de modificar los proyectos para adecuarlos a las políticas económicas e institucionales de los nuevos gobiernos. En lo cual la Dirección del Programa demostró flexibilidad, realismo y eficacia.

En el Perú, para citar otro ejemplo, los planes operativos que se hicieron para el Proyecto de Comercialización de Productos Agrícolas (PROCOMPRA) terminaron en nada, no por culpa del Programa, sino porque el Gobierno de ese país, que insistentemente había pedido ayuda en esa materia, a última hora decidió seguir un curso totalmente distinto al que había planteado y aprobado.

En Chile hay una buena expectativa sobre el papel que el IICA, como coordinador ad-hoc de los Ministros de Agricultura de los países del Cono Sur (CONASUR) y específicamente el Programa IV, puede desempeñar en la armonización de posiciones relacionadas con determinados productos en las negociaciones multilaterales, y en la intensificación del comercio intra-regional. Además, allí se piensa que el IICA podría ayudarle al nuevo Gobierno a trazar políticas sobre la comercialización de productos agropecuarios cultivados por campesinos pequeños y medianos, la exportación de productos no tradicionales, y la agroindustria.

En Argentina, aunque la Dirección del Programa IV poco tuvo que ver con las acciones de apoyo institucional adelantadas con la Junta Nacional de Granos y la Junta Nacional de Carnes, se reconoce, tanto por el personal del IICA, como por el Ministerio de Agricultura, que hay amplias oportunidades para brindarle a éste cooperación técnica en materias que van, desde el comercio intra-regional de productos agropecuarios y agroindustriales, hasta la adopción de políticas de mercadeo interno y fomento de las exportaciones no tradicionales.

La situación de los proyectos actuales y la posibilidad de adelantar otros en el Caribe resultan bien distintas. Si se tiene como punto de referencia lo que piensan personas con conocimientos y experiencia en Barbados, en esa Subregión existen sin duda alguna problemas de comercialización y procesamiento de productos agrícolas y pecuarios. Pero no resulta claro que el sector agrícola pueda contribuir en forma significativa al crecimiento económico de los países que la integran. Se trata en realidad en su gran mayoría de islas relativamente pequeñas, en las que las mejores tierras están dedicadas a unos pocos cultivos tradicionales en forma más o menos técnica, sustentados en un visible poder económico y político. Los otros productos tienen, pues, un campo restringido y su fomento sólo podría lograrse a un elevado costo. Además, el mercado intra-regional se ve en la práctica limitado por lo oneroso del transporte entre uno y otro país, la reducida capacidad de los mercados locales y la exigente calidad que demanda el turismo.

A primera vista, más que un campo específico de acción para el Programa IV, lo que parece requerirse en el área del Caribe son acciones en las que se consideren los cambios o adiciones de que podrían ser objeto las políticas actuales y la introducción de técnicas modernas de producción y mercadeo, incluyendo el mejoramiento de la calidad de los productos y tal vez el almacenamiento con miras a sustituir ciertas importaciones y ahorrar divisas. En otras palabras, un proyecto multiprograma. Pero sobre todo esto es indudable que se requeriría un diagnóstico previo, detallado y debidamente sustentado.

En Costa Rica se tiene un buen concepto de lo que hace y puede hacer el IICA, y concretamente de las contribuciones positivas del Programa IV y de su Director. Es frecuente, inclusive, que algunas personas vean al Instituto como una especie de extensión de los instrumentos nacionales dedicados a servir al agro.

5.7 La estructura interna del Programa IV

Para la Misión resulta perfectamente claro que existen problemas y limitaciones en la estructura interna del Programa IV, algunos de los cuales tienen origen en la disponibilidad global de recursos del IICA y del criterio con que éstos se distribuyan entre los diversos Programas, y otros pueden resolverse dentro de la órbita de las funciones o merced a la iniciativa del Director de dicho Programa. Veámoslos en relación con los temas principales.

5.7.1 El personal técnico asignado al Programa

En principio, los objetivos y áreas de concentración que se le asignan en el PLANALC y en el PMP al Programa IV son demasiado amplios para ser atendidos en la Sede Central y en los países por 15 técnicos, incluyendo al Director.

Naturalmente, la suficiencia o insuficiencia del personal en una entidad o en un Programa depende de las áreas en que se decida trabajar y el grado de profundidad de la labor que se quiera

realizar. Si se opta por utilizar los recursos humanos en proyectos y acciones coyunturales solicitados en un momento dado por los Ministros de Agricultura para que se les ayude resolver problemas concretos, los requerimientos de personal -o de recursos, si se acude al expediente de contratar consultores- serán enormes o el número de solicitudes que podrán atenderse será reducido.

En otras palabras, este es un tema directamente relacionado con los que trataremos en la sección siguiente. Por lo pronto, nos basta decir que, a juicio nuestro, es por lo menos discutible, en términos de prioridad y eficiencia operativa, la forma como se está utilizando el personal técnico, tanto en la Sede Central, como en los países. Además, debemos decir que hemos tomado atenta nota de dos circunstancias que deben ser objeto de especial consideración por parte de la Administración y de la Dirección del Programa, a saber:

- Las limitaciones que impone, a una eventual reorientación de las acciones, el hecho de que un alto porcentaje de los técnicos de que dispone el Programa sean especialistas en temas específicos que tienen que ver casi que exclusivamente con proyectos nacionales, y la dificultad para encontrar personal especializado y con amplia experiencia en comercio internacional.
- Las dificultades que, en la práctica, puede crear el sistema de contratar personal especializado por un lapso de dos años, por la renuencia de algunas o muchas de esas personas calificadas a dejar sus actividades y probablemente su país para dedicarse a tareas, sin duda alguna importantes, pero que pueden considerar en alguna medida transitorias e inciertas.

Fuera de sugerir con respecto a las primeras que se estudie la posibilidad de complementar la formación del personal, y con respecto a las segundas tal vez que se reconsidere la decisión,

la Misión no tiene en realidad nada concreto que proponer al respecto.

5.7.2 Interrelaciones entre la Dirección y el personal asignado a los países

Por lo menos dos referencias a este tema se hacen en el "Documento Base para la Evaluación":

La primera: "Es del caso apuntar que la disposición geográfica de proyectos y su concentración en el Area Andina y Sur, presenta una limitante desde el punto de vista de la supervisión técnica. ^{1/}

La segunda: (después de referirse a los proyectos purinacionales) "... en contraste con los proyectos nacionales en donde dicha Dirección sólo tiene la responsabilidad de supervisión teórica una vez aprobados..." ^{2/}

La Dirección del Programa IV reconoce explícitamente que hay problemas con la supervisión de los proyectos nacionales que está adelantando. De otra parte, la Misión encontró en los países que visitó una queja generalizada de personas que, a su juicio, merecen crédito: la Dirección del Programa no les brinda a los encargados de dirigir los proyectos un verdadero y oportuno apoyo técnico; en la práctica sus nexos con ella resultan esporádicos, distantes, teóricos e insuficientes.

^{1/} Ibid. Pág. 17.

^{2/} Ibid. Pág. 25.

Todo esto pone de presente que existe un problema grande de comunicación, de definición de relaciones funcionales y de flujo de información entre la Dirección y el personal de campo. Al respecto formularemos consideraciones adicionales y propuestas en las secciones siguientes de este Informe.

5.7.3 Recursos económicos

Las cifras consignadas en el numeral 4.7. de este Informe ponen de presente que al Programa IV se le han asignado, entre 1987 (año en que se inició) y 1990, menos del 13% de los recursos cuota destinados a todos los Programas; y que su participación en los recursos externos ha sido inferior al 4%.

Como lo manifestamos ya, la Misión está convencida de la utilidad e importancia del Programa IV. Pero no es su tarea ni dispone de elementos de juicio para decir si a éste debe asignársele un porcentaje mayor del presupuesto del IICA. Esta es una decisión que está en manos de los órganos competentes, y sólo éstos están en condiciones de hacer la distribución que consideren más acertada.

Lo que sí queremos reiterar es que la asignación de recursos de cuota, sumada a los recursos externos que se obtengan, crean "posibilidades de acción" que la Dirección del Programa IV tiene que traducir en proyectos, dentro de un marco preestablecido de prioridades.

Se presenta a este respecto una situación que debe mencionarse. Como norma general, las instituciones multilaterales de crédito y la gran mayoría de las que canalizan recursos de ayuda externa hacia los países en desarrollo, sólo auspician la cooperación técnica que tenga que ver con proyectos nacionales. Ojalá este criterio se modifique pronto. Mientras tanto, es indispensable que la Dirección del Programa IV haga todo lo que esté a su

alcance para captar recursos externos. No simplemente porque puede ampliar su acción, sino porque de esa manera contribuirá en mayor medida al mejoramiento de los países en los campos que se le han encomendado.

Las posibilidades para hacerse a esos recursos existen en este momento y probablemente existirán en el futuro. Es el caso de los proyectos de desarrollo rural que se adelantan a lo largo y ancho de Latinoamérica, o de los programas para buscar cultivos alternativos a los de la coca, en todos los cuales se están invirtiendo cuantiosas sumas y la comercialización se vuelve un eslabón importantísimo. Lo que no hemos visto en la Dirección del Programa es un verdadero plan para captar esos recursos o al menos el propósito de elaborarlo.

5.8 Publicaciones, eventos y labores de capacitación

La Misión no está realmente en condiciones de evaluar la calidad del gran número de publicaciones, eventos y personas capacitadas por el Programa IV, a que hicimos referencia en el numeral 4.8.

Estos tres frentes de actividad son indudablemente importantes y no dudamos que han sido objeto de justificado énfasis de parte de la Dirección. Lo que sería conveniente es crear un mecanismo que le permita a la Sede Central hacerle un seguimiento permanente, o al menos periódico, a la calidad, necesidad y verdadero impacto de las publicaciones, eventos y cursos de capacitación que se hagan a nivel nacional o regional. De lo contrario, se corre el riesgo de invertir recursos escasos en actividades de esa naturaleza, que están llamadas a ejercer un trascendental papel divulgador y multiplicador, pero que a la postre pueden simplemente producir resultados de escasa o ninguna importancia.

6. LO QUE SUGIERE LA MISION EVALUADORA

6.1 Un marco de referencia para el Programa

La Misión está convencida de que el éxito del Programa depende, entre otros muchos aspectos, de lo siguiente:

- Que haya total claridad sobre las labores que debe adelantar la Dirección del Programa, las que les corresponden a los técnicos radicados en los países, y las relaciones funcionales entre éstos y aquella.
- Que el IICA tenga la iniciativa en la clase de cooperación técnica que puede y debe ofrecer, con miras a "racionalizar" el uso de los recursos de que dispone, "optimizar" su acción, y "ampliar" las oportunidades de conseguir recursos externos adicionales a los de cuota.
- Que se asegure, tanto en la elaboración como en la ejecución de cada proyecto, la activa, oportuna y eficaz participación de los otros Programas del IICA que deban necesariamente intervenir para asegurar los mejores resultados.
- Que en el menor tiempo posible se especifiquen las áreas concretas en que el Programa IV está en condiciones de prestar asistencia técnica, habida cuenta del impacto e importancia que ellas tienen, y de que el IICA es un organismo internacional que está obligado a mantener un equilibrio geográfico en sus acciones y dispone de recursos presupuestales limitados.

6.2 Labores de la Dirección del Programa

Para la Misión, son labores fundamentales de la Dirección del Programa IV:

- Estudiar los problemas que se presentan en la comercialización

interna y externa de los productos agrícolas y de la agroindustria en Latinoamérica y el Caribe, y tipificarlos por grupos y subgrupos del países.

- Estudiar la forma como esos problemas podrían resolverse o se han ido resolviendo, y en este último caso hacer un inventario sistemático y analítico de las soluciones que se han ido aplicando, cuando puedan ser utilizadas por otros países.
- Estudiar la manera y específicamente los productos que hagan posible expandir el comercio regional e internacional de productos agropecuarios y agroindustriales de los países de ALC.
- Darles apoyo a los Gobiernos en las negociaciones multilaterales relacionadas con determinados productos agrarios y agroindustriales.

En otras palabras, tiene que conocer y estar en condiciones de especificar la "problemática" del comercio relacionado con las actividades agrarias -interno y externo- y de la agroindustria en los países de ALC. Sin ese conocimiento, no podrá dar el soporte técnico que requieren los proyectos y las acciones de coyuntura, desde el momento mismo en que se conciben hasta que finalmente se hace la evaluación de sus resultados.

Para cumplir con éxito la importante labor que se le ha asignado, la Dirección del Programa IV tiene por supuesto otras funciones. Mencionemos algunas de éstas:

- Proponer proyectos de cooperación técnica y analizar los que sugieran otras entidades o personas.
- Hacer y mantener actualizado un inventario de los recursos humanos especializados y a los que pueda acudir cuando requiera servicios de consultoría.

- Asignar tareas a su personal y contratar o aprobar la contratación de consultores.
- Hacerles un seguimiento a las labores adelantadas en la Sede y en los países, y evaluar los resultados obtenidos.
- Divulgar, y sobre todo, hacer conocer de las entidades y personas interesadas en los países, la información relevante que vaya acumulando en los distintos temas que se le han encomendado, para lo cual hará uso de publicaciones e informes escritos, como también, de seminarios, grupos de trabajo, conferencias, etc.
- Elaborar planes de trabajo y presupuestos.

6.3 El Programa IV y la ejecución de los proyectos

¿Debe la Dirección del Programa IV responsabilizarse de la ejecución de los proyectos nacionales y multinacionales, en el sentido de que sean sus propios técnicos quienes los lleven a la práctica? Nos parece que no. Las razones son de diverso orden. Veámoslas.

En primer lugar, la experiencia ha demostrado que, no sólo es imposible responder por la ejecución de un proyecto que se adelanta en otro país, sino inclusive por su supervisión y control (ver numeral 5.7.2 de este Informe). Las distancias entre la Sede y el lugar donde se ejecutan los proyectos pueden ser muy grandes, y las comunicaciones tienden a hacerse esporádicas e insuficientes. En esas condiciones, resulta irreal o teórico decir que se tiene la "responsabilidad" de lo que se está haciendo en otro país.

Hay otra razón de peso. En los proyectos de comercialización de carácter nacional y en muchos multinacionales, lo más probable es que se requiera la participación de otros programas del IICA. Y aquí lo normal es que en su ejecución surjan entonces problemas de coordinación o, dicho en lenguaje llano, de "celos institucionales". Detengámonos un poco en este punto.

6.4 La participación de otros Programas del IICA en los proyectos del Programa IV

Efectivamente, una de las preocupaciones que han acompañado todo el tiempo a los miembros de la Misión es la necesidad de asegurar la activa participación de los otros Programas del IICA en la mayoría de los proyectos del Programa IV.

Cuando se habla de comercialización interna y externa o de agroindustria, se está hablando implícitamente de determinados productos, de quiénes los cultivan, en qué áreas, de qué programación de siembras y períodos de cosecha, de cuál es la calidad; se habla también de controles sanitarios, cuarentenas, limitaciones en los usos de los pesticidas, disponibilidad de fertilizantes, maquinaria, crédito, transporte, almacenamiento, etc.

La intervención de los otros Programas del IICA en el Programa IV resulta, pues, indispensable y debe garantizarse desde el comienzo mismo de los proyectos y que va a continuar durante todo el tiempo, intervención que no debe concebirse como un simple "apoyo" o "colaboración", sino como una ingerencia activa a lo largo de todo el proceso, que responda a una bien planificada y metódica distribución de tareas.

El Programa I provee "lineamientos" que deben tenerse en cuenta; y la interrelación con el Programa V se vuelve necesaria, pues el comercio externo -y en ciertos casos, aún el interno- es impensable sin la adopción de controles de sanidad animal y vegetal.

De otra parte, no puede hablarse de reactivación ni de modernización del sector agropecuario como meta prioritaria de los países, y mucho menos de exportaciones y del procesamiento industrial de sus productos, si no se menciona a la par la investigación y la transferencia de tecnología como un insumo esencial. La selección y adecuación de variedades que se ajusten simultáneamente al medio ecológico de que se trate y a las preferencias del mercado; las técnicas de recolección, lavado, clasificación y empaque de los productos; los requerimientos, muy

exigentes en la mayoría de los casos, del transporte terrestre, marítimo y aéreo y del almacenamiento; la decisión de transformar los productos frescos en congelados, enlatados, jugos o pulpas, son todas decisiones delicadas, que no pueden tomarse "in abstracto", pues están en buena medida determinadas por las condiciones ecológicas de los sitios donde deben ejecutarse todas esas tareas, y por la naturaleza y características de los productos mismos, que con frecuencia varían de una zona a otra. Sin investigación y transferencia de tecnología nada de esto puede hacerse. Sobre todo en el caso de las exportaciones y la agroindustria.

6.5 Qué se propone en relación con la elaboración y ejecución de los proyectos

Volvamos ahora sí, al tema que habíamos planteado y preguntémosnos: sí, como norma general, la Dirección del Programa IV no debiera responsabilizarse de la ejecución de los proyectos nacionales y multinacionales, ¿a cargo de quién, entonces, quedaría esa labor? Y, ¿qué hacer con los proyectos multinacionales en los que sólo se contemplen acciones del Programa IV, y con los hemisféricos?

Hemos estudiado con atención los "métodos y procedimientos para la identificación, formulación y aprobación de proyectos de cooperación técnica" de la DIPROE. Con ellos se ha dado a nuestro juicio un importante paso: la creación de un Comité de Programación que se encarga de "obtener acuerdo de las diferentes unidades de la Sede Central con relación a la identificación, formulación y aprobación" de los proyectos. Lo que se busca es, precisamente, establecer con claridad "la participación que corresponde a cada una de las instancias involucradas (oficinas de los países, Direcciones de Operaciones de Area, Direcciones de Programas)"; eliminar "sesgos profesionales"; evitar incoherencias y falta de articulación en los proyectos o contradicciones entre quienes deben elaborarlos. En definitiva, mejorar la calidad, alcance y contenido de la cooperación técnica del IICA.

Lo que proponemos aquí no es sino una especie de extensión de ese sistema a la etapa de ejecución de los proyectos. Concretamente, que, como

principio general, los de carácter nacional y los multinacionales se ejecuten bajo la responsabilidad del Representante del IICA en el país de que se trate, bien porque las acciones se van a ejecutar allí o, como sede, a coordinar desde allí. Lo que quiere decir que el personal encargado de que se realicen dependerá jerárquica y funcionalmente de dicho Representante y deberá especializarse en ese tipo de labor. Con respecto a ésta, la Dirección del Programa dará el apoyo técnico que se requiera, para lo cual aportará personal suyo especializado y/o contratará o aprobará la contratación de consultores para ese fin.

Dos situaciones especiales se presentan en relación con este tema.

La primera, tiene que ver con los proyectos nacionales y multinacionales en los que sólo se contempla la intervención del Programa IV. A este respecto, no vemos razón alguna para que se haga una excepción al principio general que acabamos de enunciar. La Dirección aporta especialistas suyos y/o contrata o aprueba la contratación de consultores especializados en determinadas materias.

La segunda, tiene que ver con proyectos hemisféricos. Al revisar la lista de lo que se ha venido haciendo en este campo ^{1/}, nos encontramos con cooperación técnica que se refiere a: i) el apoyo a instituciones nacionales que, de una u otra manera, están vinculadas con el comercio agropecuario, las negociaciones multilaterales o bilaterales y/o la agroindustria, y ii) el estudio de nichos de mercado y de oferta exportable, incluyendo la de productos agroindustriales.

En ambos casos, se trata de labores que puede cumplir la Dirección del Programa con su personal especializado y/o a través de consultores. Son proyectos, pues, de cuya ejecución, como ha venido haciéndolo hasta ahora, está en condiciones de responsabilizarse.

^{1/} Ver numerales 4.5.1 y 4.5.2 de este Informe.

6.6 Areas de acción a largo plazo

Dados los escasos medios económicos de que dispone el IICA, su carácter de organismo internacional al servicio de los países miembros, y la trascendencia que para éstos tiene el incremento de las exportaciones agropecuarias y agroindustriales, no dudamos en recomendar que el Programa IV se trace como meta a mediano plazo irle dando cada vez mayor énfasis al comercio internacional, incluyendo aquél que se realiza o podría realizarse entre dos o más países de Latinoamérica y el Caribe. A largo plazo, el ideal es que la totalidad de sus "recursos-cuota" se dediquen a ese campo, y los proyectos nacionales se financien con los recursos externos que se obtengan para ello.

Con los ojos puestos en el futuro, creemos, pues, que el Programa IV debiera ir especializando su cooperación técnica en:

- Ayudar a resolver problemas que estén obstaculizando, o a aprovechar condiciones que hagan posible intensificar, el comercio de productos agrarios entre dos o más países, con énfasis especial en los servicios de apoyo que ese comercio requiere (acopio, clasificación, empaque, almacenamiento, transporte, exportación, distribución al por mayor y al por menor, información de mercados, etc.) y de la forma como podrían mejorarse.
- Identificar oportunidades de mercado para los productos agrarios y agroindustriales que se producen en los países de ALC.
- Analizar las barreras a nivel nacional, regional e internacional que dificultan el comercio agropecuario y agroindustrial entre los países de la región, y entre éstos y otros países y regiones, y el efecto que tendría la eliminación de esas barreras.

6.7 Adopción de una estrategia básica de acción

Nuestro convencimiento de que el Programa IV debiera concentrar sus esfuerzos en el comercio externo, no nos impide reconocer que, por

razones políticas, situaciones de coyuntura o simple inercia de los propios gobiernos, será imposible a corto y mediano plazo desligarlo de los proyectos nacionales. Estos, sin duda alguna, pueden referirse a aspectos de señalada importancia y ser muy útiles. Además, tienen la ventaja de que brindan la oportunidad de conseguir recursos externos adicionales.

Este es el motivo por el cual nos permitimos sugerir que la Dirección del Programa IV, con base en una metodología y la información básica que ella misma suministre, se empeñe en que en cada país se elabore y actualice periódicamente un diagnóstico, ojalá de carácter sectorial, en el que se especifiquen los principales problemas que afectan el comercio interno y externo de los productos agrícolas y agroindustriales y las soluciones que con respecto a ellos podrían adoptarse, con énfasis especial en el fomento del intercambio comercial entre los países de ALC, en el ámbito regional e internacional.

¿Qué se pretende con esta sugerencia? Existe una realidad que no debemos ignorar: un buen número de los Ministerios de Agricultura, debido en parte a los cambios frecuentes de los Ministros y a la alta rotación del personal técnico, no siempre conocen en forma sistemática y profunda los problemas del "sector", y específicamente los del mercadeo y la agroindustria. En estas condiciones, si el representante del IICA en uno de esos países demuestra que tiene información sólida y coherente y sugiere acciones serias y de fondo, va a ser escuchado, no sólo con interés, sino con entusiasmo. Debiéndose agregar algo. En términos de conocimiento de la "problemática", la Oficina del IICA puede convertirse en un elemento importante, no sólo para los gobiernos que llegan, sino inclusive para los organismos multilaterales de crédito y otros de cooperación técnica bilateral. El punto fundamental aquí es disponer y hacer uso adecuado "del poder de la información". Que es a nuestro juicio el pivote del liderazgo técnico que con justificadas razones pretende ejercer el IICA.

Lo que aquí se propone es bien distinto de lo que viene ocurriendo con el Programa IV, pues, como lo ha reconocido una y otra vez su Director,

son los Ministros de Agricultura los que a fin de cuentas, en razón de los problemas que estén afrontando en un momento dado, quienes deciden qué proyectos deben adelantarse y cuáles no. Nuestro punto de vista es que ello ocurre, porque el Programa IV no les presenta de entrada un panorama bien estructurado de la "problemática" del comercio agropecuario y la agroindustria. Habrá, por supuesto, Ministros que insistan en sus propios puntos de vista. Esto nadie podrá impedirlo. Pero las posibilidades de que ésto ocurra disminuirán muchísimo. Y el IICA siempre tendrá argumentos suficientes para tratar de colocarlos en un terreno más acorde con la línea de acción que se haya previamente trazado.

En auxilio de los que estamos proponiendo aquí, digamos que en términos generales es lo que se ha hecho con notable éxito en Argentina, donde los recursos externos y las posibilidades de prestar cooperación técnica se han incrementado muchísimo, debido a que se emplea una "estrategia de acción" como la que aquí sugerimos.

6.8 Necesidad de asegurar en los proyectos la participación de otras entidades

Independientemente de qué unidad es la responsable, creemos que los proyectos y acciones de coyuntura del Programa IV deben elaborarse y ejecutarse teniendo en cuenta, tanto al sector público, en cuanto crea el marco de referencia básico dentro del cual se desenvuelven las actividades agrícolas y agroindustriales, como al sector privado, como protagonista a cuyo cargo está fundamentalmente llevar a cabo esas actividades.

Cuando hablamos aquí del sector público nos referimos, no simplemente al Ministerio de Agricultura del país de que se trate, sino a las diferentes entidades gubernamentales y paraestatales que en él, de una u otra manera, intervienen o tienen que ver con la producción, la comercialización interna y externa, y el procesamiento de los productos agropecuarios.

Lo cual implica que, como estrategia general, y específicamente a través de los representantes del IICA en cada país, debe hacerse un esfuerzo para que esas entidades públicas, en la medida en que su presencia sea realmente útil, participen en la elaboración y ejecución de los proyectos y acciones de coyuntura del Programa IV. En las visitas a los países los miembros de la Misión pudimos ver personalmente que en todas ellas hay la voluntad de estimular y lograr esa participación, y que inclusive se acepta que esas mismas entidades están dispuestas y en condiciones de señalar aquélla que debe coordinarlas para esos efectos.

En cuanto al sector privado, representado por gremios, asociaciones de productores, cooperativas, etc., la Misión cree, y así se reconoce además en esos mismos países, que debe dársele un papel muy activo e inclusive protagónico, pues a fin de cuentas es el llamado a producir, comercializar y procesar los productos agropecuarios y agroindustriales.

7. CONCLUSIONES

- 7.1 El Programa IV tiene claras y útiles perspectivas y, por lo tanto, debe apoyarse. Decimos esto, no sólo por la importancia de la tarea que se le ha encomendado, sino porque todos los representantes de los Gobiernos y de las entidades privadas con los que tuvimos oportunidad de dialogar, estuvieron de acuerdo en que él puede ayudarles a sus países a modernizar y ampliar sus sistemas y oportunidades de comercialización interna y externa y de procesamiento de sus productos agropecuarios.
- 7.2 Como dispone de recursos muy limitados para atender el amplio campo de acción que se le ha asignado, deben escogerse de una manera más concreta y precisa las áreas de concentración en que el Programa IV puede y debe prestar cooperación técnica. La propuesta formulada recientemente por la Dirección de que se reduzcan a tres nos parece que es un paso bien orientado. De otra parte, los criterios operativos que ella ha adoptado son a nuestro juicio demasiado amplios y no permiten realmente determinar hacia dónde deben orientarse los esfuerzos. Y la estrategia que ha propuesto, más que eso, es una descripción de medios operativos, e inclusive de labores. Lo que explica el por qué se observa una dispersión tan grande en los temas de los proyectos que se han propuesto y realizado hasta ahora.
- 7.3 En la medida en que no se definan claramente áreas prioritarias de acción, resulta por lo menos discutible, en términos de "optimización" del uso de los recursos de que se dispone, la forma como se está utilizando el personal técnico del Programa, tanto en la Sede Central, como en los países.
- 7.4 Por las anteriores razones, la Misión ha creído conveniente exponer su criterio sobre las labores a que fundamentalmente debe dedicarse la Dirección del Programa IV; el papel de soporte técnico, más que de ejecutar proyectos, que le corresponde; la forma como debe coordinarse con los otros Programas del IICA; las áreas en que, a largo plazo, debiera concentrar sus esfuerzos; y la necesidad de que incorpore activamente en sus proyectos, no sólo al Ministerio de Agricultura, sino

a las demás entidades gubernamentales y privadas que de una u otra manera tengan que ver con los objetivos o resultados que con ellos se busquen. Además, se ha permitido sugerir una "estrategia básica de acción", que ha sido puesta en práctica con éxito por la Oficina del IICA en Argentina, y que amplía las perspectivas de brindar cooperación técnica útil, consolida el liderazgo que con razón busca el Instituto, y abre nuevas posibilidades de conseguir recursos externos adicionales para el Programa IV.

- 7.5 Adicionalmente a los que ya existen, se propone crear dos mecanismos que permitan: i) con la participación de por lo menos algunas de las entidades nacionales participantes, evaluar los resultados de los proyectos que se estén ejecutando o se hayan ejecutado; y ii) evaluar desde la Dirección la calidad del material que se esté publicando -o vaya a publicarse- en los países, y los resultados de los cursos de capacitación y otros eventos que se celebren. Todo esto con el fin de asegurarse que los recursos invertidos en esas actividades verdaderamente produzcan los beneficios que desde un principio se buscan con ellas.

8. RECOMENDACIONES

- 8.1 Que, por su trascendencia y porque los países lo consideran útil e importante, se le dé especial atención y apoyo presupuestal e institucional al Programa IV.
- 8.2 Que se adopten criterios que permitan definir con claridad y precisión las áreas concretas en las que el Programa IV puede y debe prestar cooperación técnica.
- 8.3 Que en el futuro, y teniendo presente el carácter internacional del IICA, los limitados recursos de que dispone, y el significativo impacto que tiene el mercado externo en las balanzas de pago, los niveles de empleo y la modernización de las economías nacionales, el Programa IV le dé cada vez mayor énfasis al empeño de ayudar a los países a intensificar el intercambio comercial de productos agrícolas y agroindustriales en el ámbito regional e internacional, trazándose desde ahora como meta el que a largo plazo pueda dedicar a esa tarea la totalidad de sus recursos cuota.
- 8.4 Que, en concordancia con lo expuesto en el punto anterior, la Dirección del Programa le dé especial consideración al estudio de:
- La demanda potencial para determinados productos agrícolas y agroindustriales en el mercado internacional, aunque no necesariamente a costa de la adecuada satisfacción de las demandas nacionales, dándole prioridad al estudio de los sistemas de mercadeo "por productos".
 - La forma y grado de eficiencia con que, en los países miembros, se prestan los servicios básicos que requiere la comercialización y el procesamiento industrial de los productos agropecuarios desde el punto de vista del comercio regional e internacional (acopio, clasificación, procesamiento, empaque, almacenamiento, transporte, exportación, ventas al por mayor, ventas al por menor, información de mercado), e identificación de la forma como esos servicios podrían

mejorarse. Dentro de esta área se analizarían las oportunidades de inversión en infraestructura y en la prestación de cualquiera de esos servicios.

- Las barreras a nivel nacional, regional e internacional que dificultan el comercio entre los países de la región, y con otros países y regiones, y el efecto que tendría la remoción de esas barreras mediante la adopción de políticas de liberalización; la creación de grandes bloques de comercio, y la solución de problemas técnicos, sanitarios o logísticos.

8.5 Que, mediante una redistribución adecuada de funciones, se logre una eficiente complementación entre lo que debe hacer la Dirección, como unidad encargada de orientar y supervisar los proyectos en todos los países, y las Oficinas del IICA en cada uno de éstos. Sobre este tema se sugieren esquemas operativos en la sección 6 de este Informe.

8.6 Para lograr la integración de los Programas que se requieran en cada proyecto, y deslindar la responsabilidad que en la práctica pueda realmente tener la Dirección en labores operativas que se realizan casi siempre lejos de la Sede Central, que se considere la posibilidad y conveniencia de que sean las Oficinas del IICA en cada país las responsables de la ejecución de los proyectos, bien porque se van a ejecutar allí -los nacionales- o se van a coordinar desde allí -los multinacionales-. Lo que quiere decir que el personal encargado de que se realicen dependería jerárquica y funcionalmente del Representante de cada Oficina y se especializaría en ese tipo de labor. La Dirección del Programa IV daría el apoyo que le correspondiera en cada caso, para lo cual apelaría a su personal especializado y/o a consultores contratados para ese fin.

8.7 Que, en concordancia con lo recomendado en el punto anterior, y con miras a lograr una mayor eficiencia operativa, se dicten medidas que permitan:

- a. Integrar realmente el trabajo que realizan los expertos y consultores en comercialización y agroindustria en el ámbito regional y en los

países, con la Dirección del Programa, diseñando para ello un sistema de información recíproca que le permita a esta última hacerle un seguimiento más eficaz a las acciones "de campo" que se estén adelantando, y a aquéllos contar con orientaciones oportunas y el apoyo técnico que requieran en un momento claro.

- b. Clarificar la "dependencia funcional" entre la Dirección del Programa IV y el personal técnico encargado de participar, a nombre del Programa, en los proyectos nacionales y multinacionales. Este personal debe tener perfectamente claro de quién depende en relación con el trabajo que está llamado a ejecutar, y ante quien debe responder por los resultados del mismo; y
 - c. Diseñar y poner en marcha planes de actualización y capacitación especializada del personal técnico del Programa, para habilitarlo en el diseño y ejecución de proyectos que respondan a los objetivos y áreas prioritarias que se han señalado anteriormente.
- 8.8 Que la Dirección elabore una metodología y suministre la información básica para que, en cada país, se elabore y actualice periódicamente un diagnóstico, ojalá de carácter sectorial, en el que se especifiquen los principales problemas que afectan el comercio interno y externo de sus productos agrícolas y agroindustriales, y las soluciones que, con respecto a ellos podrían adoptarse, con énfasis especial en el fomento del intercambio comercial entre los países de ALC, en el ámbito regional e internacional. Estamos seguros de que con ese diagnóstico, que debe actualizarse periódicamente, el Programa IV podrá ejercer un verdadero liderazgo técnico, que le permita ampliar la cobertura e impacto de su labor y captar recursos externos que sólo suelen destinarse a proyectos nacionales.
- 8.9 Que se asegure, tanto en la elaboración como en la ejecución de cada proyecto, la activa, oportuna y eficaz participación de los otros Programas del IICA que deban necesariamente intervenir para asegurar los mejores resultados.

- 8.10 Que se adopten las medidas, acciones y estrategias que aseguren que, en la elaboración y la ejecución de los proyectos del Programa IV, participen activamente el mayor número de las entidades nacionales -públicas y privadas- que tengan que ver con el éxito de los mismos, tanto desde el punto de vista de la adopción y realización de las políticas, el apoyo institucional y la prestación de los servicios de financiamiento y de mercadeo que se requieran, como de los agentes encargados de llevar a cabo las tareas de producción y/o comercialización de los productos de que se trate.
- 8.11 Que se adelanten las acciones que sean necesarias para lograr una coordinación cada vez mayor entre el Programa IV y la labor que, de una u otra manera relacionada con la comercialización interna y externa de los productos agrícolas y con la agroindustria, desarrollan otras entidades internacionales, incluyendo dentro de estas últimas las de crédito de carácter multilateral. A este respecto, nos parece útil puntualizar que la Dirección del Programa debiera estudiar los planes de trabajo bienales que sobre el sector agrícola elaboran con suficiente anticipación (no inferior a dos años) la CEPAL y la FAO, y los que sobre el mismo tema puedan realizar otras organizaciones, pues de esa manera podrían evitarse costosas e innecesarias duplicaciones de esfuerzos.
- 8.12 Que la Dirección del Programa elabore y periódicamente actualice un inventario de los recursos humanos especializados y de reconocida idoneidad y experiencia en comercialización interna o externa de productos agrarios y agroindustriales que existan en el Continente Americano, y aún en otros, a los que pueda acudir cuando requiera servicios de consultoría.
- 8.13 Que se estudie la posibilidad de crear un mecanismo de evaluación de proyectos, complementario de los que ya existen, que, con base en una metodología inicialmente sugerida y luego aprobada por DIPROE, bajo la directa responsabilidad de los Representantes del IICA en los países y con la intervención de al menos algunas de las entidades nacionales que hayan o estén participando, permita hacer una evaluación crítica y periódica de los proyectos del Program IV en términos de resultados viz a viz los objetivos propuestos.

8.14 Que se estudie la creación de un mecanismo que haga posible evaluar la calidad técnica e idiomática de las publicaciones del Programa IV que se hacen en los países, como también, verificar periódicamente si los cursos de capacitación, seminarios y eventos similares realmente son instrumentos eficientes de divulgación de los conocimientos e informaciones que el IICA desea transmitir.

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION -DIPROE-

División de Evaluación de la Cooperación Técnica

**Informe de Evaluación del Programa de
Comercialización y Agroindustria del IICA**

LISTA DE ANEXOS

- I. Alcance de Trabajo para la Misión de Evaluación del Programa de Comercialización y Agroindustria**
- II. Personas entrevistadas por la Misión**
- II. Documentos analizados y consultados**

A N E X O I

Alcance de Trabajo para la Misión de Evaluación del Programa de Comercialización y Agroindustria



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION
División de Evaluación de la Cooperación Técnica

ALCANCE DE TRABAJO PARA LA MISION DE EVALUACION DEL
PROGRAMA DE COMERCIALIZACION Y AGROINDUSTRIA
(Julio 24 - Agosto 20, 1990)

1. IDENTIFICACION DEL PROGRAMA Y OBJETIVOS DE LA EVALUACION

1.1 PROGRAMA: Comercialización y Agroindustria

DIRECTOR: Dr. Rodolfo Quirós Guardia

Período que cubre la evaluación: De: Enero/1987 A: Mayo/1990
(Mes/Año) (Mes/Año)

1.2 Propósito y Objetivos de la Evaluación:

Propósito

Hacer recomendaciones para mejorar el futuro desempeño del Programa, con base en la evaluación del cumplimiento de los objetivos que establece el PMP 1987-91 en términos de sus áreas de concentración, con énfasis en la eficacia y relevancia de sus estrategias institucionales, la contribución de sus proyectos y acciones en la solución de problemas de los países miembros, tomando en cuenta cómo evolucionará la problemática de la región, y las prioridades para la acción futura del IICA.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la efectividad de los mecanismos empleados por la Dirección del Programa para conocer la evolución de la problemática a enfrentar, desarrollar enfoques conceptuales y metodologías de acción para cada área de concentración, y su adopción como base para el desarrollo y mantenimiento de ventajas comparativas del Instituto en dichas áreas vía la ejecución de acciones de cooperación técnica.

2. Valorar los avances en el logro de los objetivos del Programa definidos por el PMP 1987-1991, identificando los factores y condiciones que los han limitado y formas para dinamizar los avances hacia el futuro.
3. Determinar la validez de la estrategia utilizada por la Dirección del Programa y la Jefatura de los Proyectos para la obtención de los resultados previstos en las diferentes categorías de proyectos, e identificar alternativas para mejorarla.
4. Con base en la evaluación del desempeño de la función de Dirección, establecer las decisiones y acciones que se deben emprender para que el Programa logre lo que le señala el PMP en relación con: a) la política de concentración de esfuerzos; b) el logro y desarrollo de liderazgo técnico; c) la captación de recursos externos y d) la complementariedad con otros organismos internacionales y la proyección multinacional.
5. Identificar opciones de relacionamiento para mejorar la utilidad y oportunidad del apoyo recíproco con otros programas y unidades del Instituto para el desarrollo de las actividades de dirección, el manejo de las relaciones externas y la ejecución de acciones conjuntas en áreas temáticas afines y complementarias.
6. Caracterizar las perspectivas del Programa tomando en cuenta los términos en que evolucionará la problemática, la validez de los lineamientos para la acción del Programa, las prioridades del IICA para el futuro y un adecuado cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación.

2. ESTRATEGIA DE LA EVALUACION

La evaluación del Programa debe realizarse con un enfoque prospectivo tal como lo establece el propósito del ejercicio; incluye a toda la Unidad Operativa constituida por la Dirección del Programa, los proyectos de la Dirección, los multinacionales asignados y los que, en su temática, se ejecutan a nivel de Oficinas en los países.

El análisis de la Dirección del Programa debe centrarse en las iniciativas y responsabilidades técnica y ejecutivas desempeñadas y los resultados obtenidos en relación con:

Identificar, diseñar y ejecutar la cooperación técnica multinacional en las áreas temáticas y respectivas.

- . Promover el fortalecimiento de los sistemas institucionales públicos y privados de apoyo al sector agropecuario.
- . Colaborar con los países en la identificación y análisis de problemas por medio de actividades de diagnóstico y asistencia para la definición de prioridades y puesta en marcha de soluciones.

De acuerdo con los resultados del análisis se debe identificar opciones más efectivas para la acción del Programa.

En relación con los Proyectos de la Dirección del Programa, la Misión pondrá atención a las orientaciones establecidas para desarrollar conceptos y metodologías para la cooperación técnica en las áreas temáticas de concentración como medio para: i) alcanzar y mantener liderazgo técnico; ii) cooperar con los países en las definiciones de políticas y en el desarrollo institucional y iii) el mantenimiento de redes especializadas de información. Este análisis se realizará con una visión prospectiva, o sea identificando formas de mejorar las orientaciones y lineamientos analizados.

Para lograr una mayor representatividad de situaciones regionales y nacionales, políticas e institucionales, la Misión visitará siete países distribuidos entre las cuatro áreas geográficas del IICA, en los cuales se estén ejecutando proyectos nacionales y multinacionales y sean sede de organismos regionales de cooperación técnica e integración regional. Los Representantes del IICA en dichos países concertarán entrevistas con las autoridades de los organismos contraparte de los proyectos del Programa, y con los funcionarios directivos de los organismos de cooperación multilateral. El tema de las entrevistas debe ser una opinión sobre la efectividad de la acción del IICA, y cómo mejorarla hacia el futuro.

La Dirección del Programa preparará un documento base de la evaluación con información que permita a la Misión obtener insumos para alcanzar los productos previstos en el Marco de Análisis y permita arribar a conclusiones y formular recomendaciones sobre el desempeño y los resultados del Programa. En el Anexo 2 se indica el índice de contenido de dicho documento.

3. OBJETIVOS DE LA EVALUACION, TEMAS DE ANALISIS Y RESULTADOS ESPERADOS

A continuación se desagregan los objetivos de la evaluación en uno o más temas de análisis y se establecen los resultados esperados del trabajo de la Misión.

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADOS(S)	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
I. ACCION DEL PROGRAMA 1987 - 1990.		
1. Fundamentos del enfoque, innovaciones metodológicas y teoría de acción del Programa (Objetivo 1).	. Los evaluadores conocen fundamentos del enfoque del Programa y la forma en que han sido operacionalizados.	. Cuáles serán los principios en que se fundamenta la acción del Programa?
2. El proceso de preparación y ejecución, y de obtención de resultados de los proyectos de la Dirección del Programa (Objetivo 2).	. Los evaluadores identifican opciones mejoradas de operacionalización del enfoque.	. Cómo se han traducido en orientaciones y mecanismos para la acción? Cómo se plasma el enfoque a nivel de proyectos y otras acciones de cooperación.
	. Los evaluadores califican la efectividad de los mecanismos utilizados para conocer la evolución de la problemática, el desarrollo de innovaciones tecnológicas y su adopción en la identificación, preparación y ejecución de los proyectos de la Dirección, multinacionales asignados y a nivel de país.	. El avance en la obtención de los productos finales de los proyectos de la Dirección, -permite prever que se alcanzarán en los términos previstos?
	. Los evaluadores definen cómo se puede mejorar la efectividad de los mecanismos para reflejar el conocimiento de la problemática y las innovaciones metodológicas en los proyectos de cooperación técnica.	. Cómo están contribuyendo los proyectos al conocimiento de la problemática, al planteamiento de soluciones y al desarrollo de innovaciones tecnológicas en las áreas temáticas de concentración?
	. Los evaluadores juzgan los avances y limitaciones centrales en la obtención del objetivo específico de los proyectos e identifican los factores y condiciones determinantes.	. La interrelación de los productos finales con el objetivo específico de los proyectos corresponde a lo previsto en la matriz de objetivos?
		. Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADOS(S)	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
3. Los resultados de los proyectos multinacionales asignados y de los seleccionados a nivel de Oficinas en los países. (Objetivo 2).	<ul style="list-style-type: none"> . Los evaluadores determinan los impactos de los proyectos a nivel de los escenarios institucional, sectorial. . La Misión establece los avances y limitaciones principales en la obtención de los productos finales previstos. . La Misión define cómo los proyectos pueden contribuir más al logro de los objetivos del Programa. . La Misión establece los avances y limitaciones centrales en el logro del objetivo específico de los proyectos. . La Misión determina los impactos de los proyectos en los escenarios institucional y sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> . Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte los productos generados en términos de la calidad, utilidad y oportunidad con que se generaron? . El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados - corresponde al previsto? . Los productos finales logrados corresponden a los previstos? . Cómo han contribuido los resultados de los proyectos a la obtención de los objetivos del Programa en las áreas de concentración correspondiente? . Cuáles factores, condiciones y eventos fueron determinantes en la obtención de los productos finales y cuáles fueron limitantes? . La interrelación de los productos finales con el objetivo específico de los proyectos corresponde a lo previsto en la matriz de objetivos? . Qué factores externos condicionantes previstos y no previstos aparecieron? . Cómo consideran las autoridades y los técnicos de los organismos de contraparte tales productos en relación con la calidad,

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADOS(S)	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
4. Determinar la validez de la estrategia operativa que emplea la Dirección del Programa (Objetivo 3).	<ul style="list-style-type: none"> . La Misión identifica estrategias mejoradas para lograr mayor efecto e impacto de los Proyectos. . Los evaluadores determinan la capacidad de la Dirección del Programa y Jefaturas de Proyecto para: <ul style="list-style-type: none"> a. detectar cambios en la problemática que los países enfrentan, las definiciones de política que tengan repercusiones en su orientación; y b. adaptar la operación del Programa y sus proyectos a las condiciones cambiantes para mantener la cooperación técnica adecuada a las necesidades de los países. . Los evaluadores identifican los componentes de la estrategia que deben mejorarse para adaptar la acción a los cambios del entorno. 	<p>utilidad y oportunidad con que se generaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> . El uso que los organismos de contraparte hacen de los productos generados -corresponde al previsto? . Qué cambios relevantes se han dado en la problemática que los países enfrentan? . Qué cambios se han dado en las definiciones de política de los países que afectan las prioridades, recursos o formas de operar de las instituciones que el Programa apoya? . Qué cambios importantes se han dado en la política, prioridades y asignación de recursos en el IICA que afectan directamente al Programa? . Qué decisiones importantes ha tomado el Programa para adecuarse a dichos cambios, verificar sus efectos y mantener la calidad, oportunidad y utilidad de la cooperación que brinda a los países?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADOS(S)	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
5. El desempeño de la función de dirección en relación con los resultados del Programa (Objetivo 4).	<ul style="list-style-type: none"> . Los evaluadores determinan la eficacia de la función directiva en el manejo interno del Programa. . Los evaluadores determinan los factores y condiciones determinantes de la efectividad observada y definen alternativas para mejorarla. . Los evaluadores determinan la eficacia de la función directiva en el manejo de las relaciones externas del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> .Cuál ha sido la utilidad de los mecanismos de coordinación, supervisión y seguimiento de actividades utilizados por el Director? . Cuáles han sido los mecanismos, aspectos y resultados de las relaciones establecidas con otros organismos de excelencia técnica, programas cooperativos internacionales y fuentes internacionales de recursos en relación con: <ul style="list-style-type: none"> . Alcanzar una complementariedad y eliminar posibles áreas de conflicto? . Lograr reciprocidad en los beneficios de la relación. . La difusión oportuna de resultados a través de las redes de intercambio de información tecnológica. .Cuál ha sido el nivel de recursos externos movilizad y obtenido por el Programa y su modalidad de consecución? Qué factores han sido limitantes?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADOS(S)	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
6. El apoyo recibido y otorgado a otras unidades del IICA (Objetivo 5).	<ul style="list-style-type: none"> . Los evaluadores determinan la pertinencia y efectividad de las directrices establecidas por la Dirección del Programa para lograr una efectiva relación de dependencia técnica y administrativa de los proyectos y como mejorarla. . Los evaluadores determinan la efectividad de los mecanismos para garantizar la calidad de los proyectos a nivel de país y cómo mejorarla. . Los evaluadores determinan la oportunidad e importancia del apoyo brindado y recibido por la Dirección y su relación con los objetivos del Programa y cómo mejorarla. 	<ul style="list-style-type: none"> . Cuáles han sido las directrices y su utilidad para lograr: <ul style="list-style-type: none"> - que los proyectos multinacionales observen una dependencia técnica de la orientación temática y operativa establecida por el Programa. . Cuáles mecanismos se han puesto en práctica? . Cuáles han sido los resultados concretos? . Qué factores han sido limitantes? . Cuál ha sido la utilidad real del apoyo recíproco para: <ul style="list-style-type: none"> - El establecimiento de relaciones externas y la obtención de recursos. - La identificación, preparación, aprobación y ejecución de los diferentes tipos de proyectos. - La programación y ejecución presupuestaria y la administración de personal. . Cuáles han sido los mecanismos de coordinación con los demás Programas y los resultados de acciones conjuntas entre áreas temáticas afines y complementarias?

TEMA DE ANALISIS	RESULTADO(S) ESPERADOS(S)	PREGUNTAS GUIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION
------------------	---------------------------	---

II. LA PERSPECTIVA DEL PROGRAMA.

1. La perspectiva del Programa (Objetivo 6).

. Los evaluadores caracterizan las perspectivas del Programa y sugieren los ajustes correspondientes para complementar y mejorar:

a. los mecanismos para conocer y adaptarse a una evolución dinámica de la problemática; b. los ajustes al enfoque del Programa para ser más coherente con la problemática; c. los lineamientos para la acción del Programa en cada una de las áreas de concentración actuales y las recomendadas; d. la operacionalización de los objetivos y su estrategia y los mecanismos de adopción de las diferentes categorías de proyectos; e. la estrategia del Programa frente a las prioridades del IICA en el futuro y su adecuación a las estrategias sub-regionales y proyectos del PLANALC; f. la identificación de los ámbitos institucionales que corresponden a las áreas de concentración del Programa.

. De acuerdo con el conocimiento que la Misión tiene de la problemática actual, su opinión sobre cómo evolucionará, y los resultados de la evaluación, se deberá caracterizar las perspectivas del Programa.

4. TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS

El método básico que se propone emplear para la evaluación de resultados de los programas es la "investigación dirigida" que se basa en el análisis que realiza la misión de evaluación.

El análisis toma en cuenta los resultados del Programa, determinando los factores y condiciones que han limitado y facilitado el proceso seguido para su obtención, para luego identificar opciones mejoradas de desempeño y efectividad.

La observación participativa, entrevistas en profundidad, exposiciones de los responsables de las acciones de cooperación y las sesiones de trabajo son algunas de las principales técnicas a utilizar.

5. PROGRAMA DE TRABAJO DE LA MISION DE EVALUACION

La presente propuesta del Programa de trabajo de la Misión deberá ser ajustada con participación de la Dirección del Programa y los miembros de la Misión.

ACTIVIDADES	DURACION	PROYECTO
1. Viaje de los consultores a San José	Jul. 24	
2. Reunión de orientación y organización de la Misión de Evaluación.	Jul.25 (a.m.)	
a. El Alcance de Trabajo de la Misión de Evaluación. (Director de la DIPROE).		Misión informada de los objetivos centrales de la evaluación y propuesta de estrategia para alcanzarlos.
b. Evolución y estrategia operativa del Programa de Comercialización y Agroindustria 1986-90. (Director del Programa IV).		Misión informada sobre el desempeño y resultados del Programa en el período que cubre la evaluación.
c. Perspectivas de la Evaluación del Programa IV (Director General, Subdirector General, Subdirector General Adjunto de Operaciones, Director de Programación y Evaluación).		La Misión es informada sobre las expectativas institucionales del resultado de la evaluación.

ACTIVIDADES	DURACION	PROYECTO
3. Analizar la información y la documentación recopilada y preparar la estrategia que se aplicará para lograr los objetivos de la evaluación y definir el contenido y alcance del Informe.	Jul.25 (p.m.)	La Misión, con base en la información recibida, elabora propuestas de organización y estrategia de trabajo para alcanzar los objetivos de la evaluación, y define contenido del Informe.
4. Reunión de Trabajo para aprobar propuesta de la Misión.	Jul.26 (a.m.)	Propuesta de la Misión analizada y aprobada por DIPROE.
5. Reuniones de la Misión con: a. el Director del Programa; b. los Especialistas de la Dirección del Programa	Jul.26 (a.m.)	Misión informada de las acciones de la Dirección y del desempeño y resultados de los proyectos de la Dirección del Programa.
6. Realizar entrevista con funcionarios directivos de la Sede Central.	Jul.26 (p.m.) a Jul.27 (a.m.)	Misión informada sobre relaciones de las Unidades de la Sede Central con las Direcciones de Programa y sus operaciones en los países.
7. Visita a los países para entrevistar personal de las Oficinas, funcionarios nacionales de contraparte y representantes de organismos regionales vinculados con la temática del Programa.	Jul.29 Agos.01 (05)	La Misión informada de las acciones actuales y potenciales del Programa en México, El Salvador, Barbados, Perú, Argentina y Chile; entrevista funcionarios nacionales y representantes de organismos regionales.
8. Entrevistas de la Misión con autoridades sectoriales y de organismos nacionales relacionados con la temática del Programa en Costa Rica.	Agos.06-07 (a.m.)	Misión informada de las acciones actuales y potenciales del Programa en Costa Rica.
9. Reunión de la Misión para compatibilizar resultados de visitas a países.	Agos.06(a.m.)	Integrada información sobre el desempeño, resultados y prospectiva de la acción del Programa en los países.
10. Completar redacción del Informe de Evaluación.	Agos.06- Agos.20	La Misión finaliza la redacción del Informe de Evaluación.

ACTIVIDADES	DURACION	PROYECTO
11. Entregar informe preliminar a Director del Programa IV y DIPROE para comentarios.	Agos.20(a.m.)	La Misión recibe las observaciones in incorpora las que considera pertinentes.
12. Entregar el Informe Preliminar al Subdirector General.	Agos.21(p.m.)	La Subdirección General convoca la Reunión del Comité de Programación y circula, entre sus miembros, el Informe.
13. Presentar los resultados principales de la evaluación al Comité de Programación.	Set.19(a.m.)	Un miembro designado por la Misión presenta el Informe a consideración del Comité.
14. Preparar Plan de Acción para cumplir recomendaciones.	Set.19(p.m.)	Los Directores de DIPROE y del Programa, elaboran propuesta de Plan de Acción y lo presentan al Comité de Operaciones.

6. LISTA DE DOCUMENTOS PERTINENTES

La DIPROE entregará a la Misión una copia de los documentos siguientes:

1. Plan de Mediano Plazo 1987 - 1991.
2. El PLANALC.
3. Los Lineamientos para la Acción del Programa IV.
4. El Documento Base de la Evaluación elaborado por el Programa.
5. Los Volúmenes I y II del Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA.
6. Los Programa Presupuesto y Operativos del Programa IV correspondientes a los años 1987 - 1991.

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION (DIPROE)
División de Evaluación de la Cooperación Técnica

Objetivos de la visita a los países y criterios de análisis
de los proyectos que ejecuta el Programa IV

1. Objetivos

Los objetivos principales de la visita a los países son:

- a. Conocer en el terreno los factores y condiciones internas y externas al IICA que, a nivel de país, facilitan u obstaculizan las acciones de cooperación técnica así como la obtención de resultados más útiles y oportunos;
- b. comprobar las hipótesis que la Misión se haya planteado sobre el desempeño y los resultados de los proyectos del Programa IV, por medio de entrevistas a funcionarios nacionales de los organismos contraparte de tales proyectos, y
- c. conocer en el terreno las actividades realizadas por organismos regionales e internacionales relacionadas con las áreas temáticas del Programa y su opinión sobre los términos en que podrían crearse o fortalecerse nexos de cooperación y coordinación con el Instituto.
- d. identificar opciones para mejorar y complementar la estrategia del Programa así como áreas potenciales de concentración que puedan atenderse.

2. Países, proyectos y organismos regionales que se visitarían

Area Central

. México

- Proyecto nacional "Apoyo a la Dirección General de Asuntos Internacionales de la SARH en la formulación y ejecución de políticas de comercialización" (finalizado en 1987).
- Componente nacional del proyecto subregional "Desarrollo del Convenio Agropecuario de México con América Latina y el Caribe" (J.Torres H.).
- Acción de Coyuntura "Identificación y formulación sobre la marcha del programa de cooperación técnica en comercialización para México", en proceso (J.L. Pando).
- México es Sede de la Oficina Conjunta CEPAL-FAO para Centroamérica y el Caribe.

. Costa Rica

- Acción de Coyuntura "Fortalecimiento institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería en las áreas de mercadeo agrícola y desarrollo agroindustrial" (L. J. Lizarazo)

. El Salvador

- Proyecto nacional "Fomento de la participación campesina en los procesos de agroindustria y comercialización" (A. Rodríguez).

Area Caribe

. Barbados

- Es Sede del Caribbean Development Bank, de la Oficina regional de la U.S.A.I.D., de la British Development Division y de la FAO, además tiene representación local de CIDA/Canadá.

Area Andina

. Perú

- Proyecto nacional "Apoyo al fortalecimiento de los sistemas de comercialización y abastecimiento" (F.Ramos).
- Componente nacional del proyecto subregional "Agroindustria rural en el Area Andina", cuyo responsable (G.Mendoza con Sede en Bolivia) viajaría a Lima para entrevistarse con la Misión sobre este proyecto.
- Perú es Sede de la Junta del Acuerdo de Cartagena, con la cual el IICA ha firmado acuerdos de cooperación que están vigentes.

Area Sur

. Argentina

- Aunque el Programa mantiene una presencia relativa, la Oficina del IICA ha desarrollado Acciones de Apoyo Administrativo con recursos del Banco Mundial y del PNUD para el fortalecimiento de la Junta Nacional de Granos y la Junta Nacional de Carnes.

. Chile

- Este país se visitará dado la exitosa experiencia sobre la organización y manejo de la producción y exportación de frutas.

- Además es sede regional para América Latina de la CEPAL y de la FAO.

3. Criterios para el análisis de los proyectos

3.1 Para el caso de proyectos multinacionales y sus componentes nacionales interesa conocer:

- a. El avance en la obtención de los resultados en términos de productos y efectos logrados en el fortalecimiento de los organismos regionales y nacionales.
- b. El grado de uso que hacen, de los productos generados por los proyectos, los técnicos de los organismos regionales y nacionales de contraparte.
- c. La contribución al logro de los objetivos del Programa en las áreas de concentración respectivas.
- d. El grado de complementariedad con los demás proyectos de cooperación técnica que se ejecutan en el país, dentro de la misma o diferente área temática. Mecanismos empleados y resultados obtenidos.
- e. Determinar los factores y condiciones internas y externas que coadyuvan o limitan el desempeño y resultados observados.

3.2 Para el caso de los proyectos de cooperación técnica a nivel de país interesa conocer:

- a. El grado de coherencia con las áreas de acción seleccionada en la Estrategia de Acción a Nivel de País, las áreas temáticas del Programa, y el avance en la obtención de resultados en términos de productos, efecto e impacto en los organismos nacionales de contraparte (solución al problema específico).
- b. El grado de complementariedad con los proyectos multinacionales (componente país).
- c. Los factores y condiciones internas y externas que limitan o coadyuvan al desempeño de resultados observados.
- d. El apoyo de la Dirección del Programa y el seguimiento de la calidad técnica.

Un resumen de todos los proyectos del Programa IV que finalizaron durante el período que cubre la evaluación, así como de los proyectos actualmente en ejecución, estará contenido en el documento base de la evaluación, que preparará la Dirección del Programa de acuerdo con las orientaciones que aparecen en el Anexo 2.

El análisis de esta información así como las entrevistas, se harán con un claro enfoque prospectivo, identificando estrategias mejoradas para lograr el aprovechamiento de las circunstancias positivas y evitar los factores negativos.

4. Pautas para las entrevistas

El Representante concertará entrevistas de la Misión con las autoridades y funcionarios de los organismos nacionales que son contrapartes de los proyectos correspondientes y representantes de organismos regionales de cooperación técnica y financiera; estas entrevistas serán las estrictamente necesarias, dado el corto tiempo disponible.

Las entrevistas con las contrapartes nacionales, tienen el propósito, entre otros, de:

- a. Comprobar hipótesis sobre los factores y condiciones que se presentan a nivel de Oficinas en los países y que son determinantes de los resultados de los proyectos.
- b. Recibir opiniones de las autoridades y funcionarios de los Organismos Nacionales de contraparte sobre la calidad, utilidad y oportunidad de los productos de cooperación técnica y cómo se pueden mejorar.

Las entrevistas que la Misión realice con representantes de los organismos regionales e internacionales con enfoque y acciones en temas similares a los del Programa, deben centrarse en fortalecer las acciones conjuntas de apoyo a los esfuerzos de los países para mejorar su comercio exterior y efectivizar su agroindustria.

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION (DIPROE)
División de Evaluación de la Cooperación Técnica

Orientaciones para preparar el Documento Base de la
Evaluación del Programa IV del IICA

El documento tiene su principal orientación en el Alcance de Trabajo de la Misión de Evaluación por lo tanto debe contener la información necesaria y suficiente para que la Misión establezca sus conclusiones preliminares sobre el desempeño y los resultados del Programa. Debe tomarse en cuenta que los resúmenes de proyectos preparados para el ejercicio de evaluación contienen información específica a ese nivel y procurar no repetirla.

La elaboración del documento, debería ser coordinada por el Director del Programa quien orientará esta acción con un enfoque y sentido autoevaluativo; reconociendo como propósito la superación institucional. El esquema de contenido anotado que se describe a continuación para el documento debe considerarse una guía organizada que la Dirección del Programa puede complementar.

1. Objetivos, estrategia y organización para la acción

Presenta un resumen de las definiciones del PMP 1987-1991 sobre los objetivos y estrategia del Programa, y la organización para la acción que se establece en el documento "Lineamientos para la Cooperación" (Serie Documentos Oficiales No.40).

2. Operacionalización del enfoque

Explica la aplicación y utilidad de los enfoques conceptuales y metodologías desarrolladas por el Programa para la formulación y ejecución de proyectos, y la adopción de medidas para el mantenimiento y desarrollo del liderazgo técnico del Instituto en las áreas de concentración.

3. Mecanismos para la validación del enfoque

Describe los procedimientos que utiliza el Programa para dar seguimiento a la evolución de la problemática por enfrentar, para interpretar los cambios que afecten la validez de las actividades y resultados previstos para cada área temática de concentración.

4. Resultados del Programa

Define los productos finales previstos y no previstos, positivos y negativos de la ejecución de los Proyectos de la Dirección del Programa,

los multinacionales asignados y los ejecutados a nivel de oficina, estableciendo el impacto logrado en los organismos de contraparte y su contribución al logro de los objetivos definidos para el Programa.

5. Estrategia del Programa

Define la estrategia operativa efectivamente empleada por la Dirección del Programa y su relación con los resultados obtenidos.

6. La gerencia del Programa

Describe las decisiones adoptadas por la Dirección del Programa orientadas a:

- a. El mejoramiento de la estrategia y de los supuestos en que se fundamenta, y a resolver las limitaciones críticas para el logro de los objetivos y hacer más viable su obtención en el tiempo y con los recursos disponibles.
- b. Superar las limitaciones atribuibles a la asignación y efectivo aprovisionamiento de los recursos y a la operación de los servicios de apoyo.
- c. Establecer, mantener y desarrollar la mejor relación con otros organismos internacionales de excelencia técnica y de cooperación financiera.
- d. Mejorar la utilidad y oportunidad del apoyo otorgado y recibido por la Dirección de Programa de otras unidades del Instituto, en particular las relaciones con el resto de Programas para la coordinación de acciones conjuntas entre áreas temáticas afines y complementarias.

7. Cambios en la orientación del Programa

Describe los cambios propuestos en los objetivos, estrategias y organización para la acción del Programa a raíz de la extensión de la vigencia del PMP hasta 1993, así como la puesta en marcha del PLANALC.

8. Problemas y limitaciones

Los problemas y limitaciones internas y externas identificadas por la Dirección del Programa para el desempeño efectivo y el logro de los objetivos del Programa.

9. Resúmenes de los proyectos del Programa

Los resúmenes de todos los proyectos del Programa deberá satisfacer las necesidades de información para el análisis de los resultados, estrategias y procedimientos que se establece para la Misión en el punto 3 del Anexo 1. El acápite 3.1 contiene lo pertinente para los proyectos

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION -DIPROE-

División de Evaluación de la Cooperación Técnica

Informe de Evaluación del Programa de Comercialización y Agroindustria del IICA

ANEXO II

- I. Personas entrevistadas en los países visitados por la Misión de Evaluación**
 - 1.1 Argentina**
 - 1.2 Barbados**
 - 1.3 Costa Rica**
 - 1.4 Chile**
 - 1.5 El Salvador**
 - 1.6 México**
 - 1.7 Perú**

- II. Personas entrevistadas en la Sede Central del IICA. Coronado. Costa Rica**

ARGENTINA

Secretaría de Agricultura y Ganadería y Pesca

Marcelo Regúnaga, Asesor del Subsecretario. Ex-Gerente de la Gerencia de Estudios Económicos de la Junta Nacional de Granos

Junta Nacional de Granos

Rubén Siani, Subgerente de la Gerencia de Estudios Económicos

Junta Nacional de Carnes

Stella Maris Martínez, Coordinadora del Proyecto del Sistema de Información Económico-Pecuaria

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Carlos Garramón, Representante

Mario Infante, Especialista en Proyectos

BARBADOS

Ministerio de Agricultura

Lionel Smith, Jefe de Investigaciones Agrícolas

Secretariado de la Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM)

Carold Collins, Gerente de Sistemas de Información. Proyecto de Desarrollo de las Exportaciones

Randolph C. Hickson, Analista de Mercado

G.L. Sydney Simmons, Gerente de Operaciones

Banco de Desarrollo del Caribe

Lionel James, Oficial Principal de Proyectos de Industria y Turismo.

Clairvair O. Squires, Oficial Agrícola Principal

Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID)
Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI)

Pierre Mavion, Oficial de la Parte Canadiense

William Anderson, Primer Secretario, Especialista en Desarrollo

USAID

Tim Miller, Oficial de Agricultura y Desarrollo Rural

Albert Markel, Oficial Agrícola Principal

Agrícola, Industria y Comercio del Caribe

J. Carmichael, Oficial Agrícola Principal Adjunto

Maple Leaf Mills International, Ontario, Canadá y Barbados

David Harvey, Gerente Comercial de Productos

IICA

Reginald E. Pierre, Director de Operaciones del Area Caribe y Representante en Barbados

Dowlat Budhran, Especialista en Análisis y Planificación de la Política Agraria

COSTA RICA

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Juan Rafael Lizano, Ministro.

Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN)

Helio Fallas, Ministro

Bolsa Nacional de Valores

Rodrigo Bolaños, Gerente General

Bolsa de Productores Agropecuarios

Hilda Miño, Gerente

Embajada de los Estados Unidos de América

David Young, Agregado Comercio Agrícola. Departamento de Agricultura (USDA)

Elaine Grisby Arnade, Economista Jefe, Industria y Agricultura. Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID)

IICA

Carlos E. Fernández, Coordinador del Plan de Acción del IICA en Costa Rica, Encargado

CHILE

Ministerio de Agricultura

Juan A. Figueroa, Ministro

Maximiliano Cox, Subsecretario de Agricultura

Iván Nazif, Director de Estudios y Presupuesto

Ministerio de Relaciones Exteriores/PROCHILE

Cecilia Heine, Encargada de Exportaciones Agrícolas y Agroindustriales

Asociación de Exportadores de Chile

Ronald Bown, Presidente

Fundación Chile

Patricio Galeb, Gerente de la División Agroindustrial

Universidad de Chile

Gastón Bruna, Profesor en Comercialización Agrícola

Fernando Silva, Profesor en Economía Agrícola

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Rafael Moreno, Director Regional para América Latina y el Caribe

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Gert Rosenthal, Secretario Ejecutivo

Héctor Assael, Director, División de Comercio Internacional y Desarrollo

(IICA)

Alfredo Alonso, Representante

Arnaldo Chibbaro, Consultor en Comercio Internacional

EL SALVADOR

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Jaime Mauricio Salazar, Viceministro

Violeta Lardé de Rodríguez, Jefe de la División de Proyectos de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA).

Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión (FOSEP)

Rafael Coto, Presidente

Banco Central de la República

Carlos Pocasangre, Director Unidad Técnica

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fernando Caldas, Evaluador de Proyectos

Cooperativas Campesinas

Presidentes

IICA

Mariano Olazábal, Representante

Amaro Rodríguez González, Jefe del FOSEP y Especialista en Comercialización y Agroindustria

Esperanza Calles de Velasquez, Ex-consultora del IICA para el Proyecto FOSEP/IICA

MEXICO

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)

Andrés Casco, Director General de Estudios del Sector Agropecuario y Forestal

Angel Alcalde, Director General de Estadística

Liliana Ede, Secretaria Técnica de la Dirección General de Estudios del Sector Agropecuario y Forestal

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Gabriel Siri, Director de la Subsección en México

Antonio, Tapia, Jefe de la Sección Agrícola Conjunta CEPAL/FAO

**Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe
Exportadores de Azúcar (GEPLACEA)**

José Antonio Cerro, Secretario Ejecutivo

Francisco Moronta, Secretario Ejecutivo Adjunto

IICA

Héctor Morales, Representante

José Luis Pando, Especialista en Comercialización y Agroindustria

Hugo Torres, Ex-especialista en Comercialización y Agroindustria

PERU

Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC)

Luis Paz Silva, Jefe del Departamento Agropecuario

Ramón Geng Jaramillo, Consultor del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional (PADI); Ex-ejecutivo de la Corporación Nacional de Abastecimiento del Perú y contraparte del IICA en el Programa de Sistemas Alternativos de Comercialización (PROCOMPRA)

IICA

Israel Tineo, Representante

Gilberto Mendoza, Especialista en Comercialización y Agroindustria, con sede en Bolivia

Gustavo Prochazka Travi, Especialista en Comercialización y Agroindustria

FUNCIONARIOS DE LA SEDE CENTRAL DEL IICA

Martín E. Piñeiro, Director General

Harlan Davls, Subdirector General

Alfonso Cebreros, Subdirector General Adjunto de Operaciones

Diego Londoño, Director de Programación y Evaluación

Manuel Otero, Asesor del Director General y Coordinador del PLANALC

Gordon Mair, Director de Finanzas

Rodolfo Quirós, Director del Programa de Comercialización y Agroindustria

Carlos Pomareda, Director del Programa de Planificación y Análisis de Políticas

Eduardo Trigo, Director del Programa de Generación y Transferencia de Tecnología

Manuel Chiriboga, Director del Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural

Jerry Fowler, Director del Programa de Salud y Protección Agropecuaria

Luis Arturo del Valle, Director de Operaciones del Area Central

Chelston Brathwaite, Director Adjunto de Operaciones del Area Caribe y Central

Víctor Palma, Director de Operaciones del Area Andina

Carlos Rucks, Director de Operaciones del Area Sur

Fernando Dall'Acqua, Director del Centro de Programas y Proyectos de Inversión

Guillermo Guerra, Director Adjunto de Operaciones del Area Andina y Sur

Jan Hurwitch, Representante del IICA en Haití

DIRECCION DE PROGRAMACION Y EVALUACION -DIPROE-

División de Evaluación de la Cooperación Técnica

**Informe de Evaluación del Programa de
Comercialización y Agroindustria del IICA**

ANEXO III

Documentos Analizados y Consultados

LISTA DE DOCUMENTOS ANALIZADOS Y CONSULTADOS

- 1. Plan de Mediano Plazo del IICA 1987-1991.**
- 2. Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Agropecuaria en América Latina y el Caribe. IICA, 1989.**
- 3. Programa IV, Comercialización y Agroindustria. Lineamientos para la Cooperación. IICA, 1987.**
- 4. Documento Base para la Evaluación del Programa de Comercialización y Agroindustria del IICA 1987-1990. IICA, julio de 1990.**
- 5. El Sistema de Evaluación de la Cooperación Técnica del IICA. Vol. I y II. IICA, enero de 1988.**
- 6. Marco Conceptual y Operativo de los Proyectos Multinacionales. IICA, enero de 1990.**
- 7. Antecedentes para la Misión de Evaluación el Programa de Comercialización y Agroindustria en México. IICA, Oficina en México, julio de 1990.**
- 8. Proyecto de Fomento de la Participación Campesina en los Procesos de Agroindustria y Comercialización. Informe Final de 50 estudios de prefactibilidad en El Salvador. IICA Oficina en el Salvador, mayo de 1990.**
- 9. Caribbean Community Programme for Agricultural Development. Vol. I. Regional Action Plan, CARICOM Secretarial, 1989.**
- 10. A Programme for Agricultural Diversification in the OECS: Identification and Promotion of Non-Traditional Export Crops with Potential for Joint Export Marketing, November 1988 and Annex.**
- 11. Políticas y Movilización de Recursos para la Innovación Tecnológica en La Agricultura de América Latina y el Caribe, ISSN 0253-4246, junio de 1988.**
- 12. Los Programas de Ajuste Estructural y Sectorial, ISSN 1011-7741. IICA, agosto de 1987.**
- 13. Las Agriculturas de los Países de América latina y El Caribe en la Crisis actual, ISSN 1011-7741. IICA, julio de 1988.**
- 14. Agricultura y Cambio Estructural en Centro América, ISSN 1011-7741. IICA, octubre de 1988.**

15. **Las Políticas Macroeconómicas y La Agricultura, ISSN 1011-7741, IICA, setiembre de 1989.**
16. **La Participación del Sector Privado en la Investigación Agropecuaria: Notas y Comentarios, ISS 0534-5391. IICA, marzo de 1989.**
17. **Public Policy and Institutional Challenges in the Achievement of Sustainable Agricultural, DIPI-31, May, 1990.**
18. **Programa de Salud y Protección Agropecuaria. IICA.**
19. **Evaluation of IICA's Animal Health and Plant Protection Program. IICA, November, 1989.**
20. **Hacia una Estrategia Tecnológica para la Reactivación de La Agricultura de América Latina y El Caribe, ISSN 1011-7741. IICA, julio de 1989.**
21. **CDB News, Vol. 8, Nos 142, Caribbean Development Bank, January, June, 1990.**
22. **Diagnostico sobre los Aspectos Institucionales del Sector Agroindustrial de Costa Rica y Sugerencias para su Organización y Desarrollo Institucional, IICA, junio 1990.**
23. **Manual sobre Comercialización Internacional del Azúcar. Serie Mercado y Estadística. Grupo de Países Latinoamericanos y del Caribe Exportadores de Azúcar (GEPLACEA), 1989, México, D.F.**
24. **Memoria sobre el "Taller sobre Estrategias Metodológicas para el Desarrollo Agroindustrial Rural", Cali, Colombia, febrero de 1988. IICA, CIAT, CIID, CELATER y RETADAR.**
25. **La evaluación del Programa de Salud Animal y Sanidad Vegetal del IICA 1987-1989. IICA, noviembre 1989.**
26. **El Sector Agropecuario Peruano. Situación y Perspectivas para su reactivación. IICA, Oficina en Perú. Lima, junio 1990.**
27. **La cooperación técnica del IICA en Chile. IICA, Oficina en Chile. Santiago, 1989.**
28. **Estrategia de Acción del IICA a nivel País. Argentina 1990-1991. IICA Oficina en Argentina. Buenos Aires, enero 1989.**



