INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS · OEA

SUB DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

DIRECCION DE EVALUACION

INFORME DE EVALUACION DEL PROYECTO:

Desarrollo de la producción, comercialización y agroindustrias en áreas de riego en Argentina-Valle Bonaerense del Río Colorado

INFORME Nº. 6 15 a

CIRCULACION RESTRINGIDA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
OEA

Desarrollo de la producción, comercialización y agroindustrias en áreas de riego en Argentina-

Valle Bonaerense del Río Colorado

6

INFORME DE EVALUACION

Proyecto: "Desarrollo de la producción, comercialización y agroindustrias en áreas de riego en Argentina- Valle Bonaerense del Río Colorado".

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Este informe consta de cinco capítulos y cinco anexos. En la introducción se presentan los antecedentes de la evaluación y se describe la mecánica seguida por la comisión. Los capítulos segundo y tercero describen en forma resumida el proyecto "país" y el proyecto del IICA/FSB respectivamente. En los capítulos cuarto y quinto se presentan las conclusiones y recomendaciones del grupo evaluador.

1.2. El propósito de comisión fue el de realizar una evaluación del proyecto en ejecuación que se financia con recursos del Fondo Simón Bolívar en ARGENTINA, de acuerdo con lo estipulado en el reglamento del mismo, a la vez examinan en detalle el grado de cumplimiento del convenio firmado entre CORFO/Argentina y el IICA el 7 de febrero de 1978. En este caso se dio una circunstancia importante, por cuanto se ha aceptado el retiro voluntario del técnico que tiene a su cargo la Coordinación de este proyecto en Pedro Luro. Correspondía por lo tanto hacer un análisis en profundidad de la orientación del proyecto, sus logros y posibles cursos de acción para el futuro, en caso que el proyecto contara con el apoyo de la Dirección de la Oficina en Buenos Aires y el pedido manifiesto de las autoridades nacionales para su continuación.

1.3. Es claro que esta evaluación constituye además una fuente de información muy importante para la selección de nuevas áreas de cooperación del IICA y el mejoramiento de su capacidad de programar y ejecutar proyectos de esta naturaleza.

1.4. El grupo evaluador visitó Argentina entre el 25 y el 30 de noviembre de 1979. La misión estuvo integrada por Edmundo Gastal, Director de la Coordinación Regional de la Zona Sur, Carlos Vallejos, Especialista en Manejo de Proyectos y Héctor Morales, Jefe de la División de Evaluación de Proyectos de la SDGAP. Se contó además con la participación de un Consultor que prestaba servicios en el proyecto en el momento de la Evaluación, el Ing. Eduardo Gómez.

1.5. Durante su permanencia en Argentina el grupo de Evaluación sostuvo entrevistas con el personal de la Ofician del IICA en Buenos Aires, con el personal de CORFO - Río Colorado en Pedro Luro, con el personal técnico del IICA que tiene a su cargo la ejecución de este proyecto, y consultores que han participado temporalmente en el mismo. (Programa incluido como anexo 1).

1.6. Se revisaron los documertos que se han publicado como resultado de los trabajos realizados en el proyecto y cuya lista se presenta en el anexo 5. Se analizaron en detalle los documentos preparados por el equipo técnico del IICA relacionados con el "Análisis de la Vigencia actual de los objetivos del proyecto (Anexo 1).

1.7. Antes de salir de Buenos Aires se realizó una reunión de síntesis con el Director de la Oficina del IICA en Argentina, donde se informó sobre los resultados obtenidos por la misión en el país.

II. RESUMEN DEL PROYECTO DEL PAIS

2.1. ANTECEDENTES

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

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

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

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

Los problemas de incorporación de tierras a la produción y riego, originaron la intervención de organismos técnicos del Gobierno, culminando con la creación de la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado en 1960.

La jurisdicción de CORFO se extiende sobre una superficie de unas 500.000 has, dentro de las cuales se encuentran en forma dispersa unas 140.000 has. con concesión de riego, de las que actualmente sólo se está regando un 50%. Además, debe considerarse que en el futuro la zona de riego podría extenderse hasta unas 900.000 has. mediante el aprovechamiento de las aguas del Río Negro. En la zona habitan unos 20.000 habitantes, de los cuales el 50% vive en 4 poblaciones distribuidas a lo largo de la línea férrea y la Ruta Nacional Nº 3, siendo el resto población rural.

2.2. ESTRUCTURA INTERNA DEL CORFO

El organigrama que se presenta, demuestra la organización interna, define especialmente los niveles jerárquicos, los mismos que están normados por la ley. Sin embargo, conviene tomar en cuenta que la estructura administrativa para sugerir modificaciones, especialmente en la línea de dependencia, para mejor claridad en las relaciones reales sobre el aspecto de organización de CORFO (ver Organigrama). La distribución de las funciones, así como la jerarquización está estructurada de la siguiente manera:

ADMINISTRADOR GENERAL: Responsable directo y principal ejecutivo de la misma. Nombrado por cuatro años puede ser reelegido, previa participación en concurso de merecimientos. Son sus facultades y deberes los de un Gerente General y están especificadas en el Art. 11, en quince incisos.

CONSEJO CONSULTIVO: Formado por cuatro miembros representantes de los cuatro distritos de riego. Sus funciones son las de conocer y aprobar el plan de acción de CORFO, presupuestos y programas de explotación, analizar balances y rendición de cuentas; conocer los contratos y convenios efectuados y ser órgano de consulta para los asuntos que el Administrador General someta a su consideración.

GERENTE TECNICO Y GERENTE ADMINISTRATIVO: El Administrador General tiene como colaboradores directos (bajo cuya responsabilidad está la marcha de la institución) dos gerencias operativas, el Gerente Técnico y el Gerente Administrativo; este último reemplaza al Administrador General en su ausencia.

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

2.3. RECURSOS HUMANOS

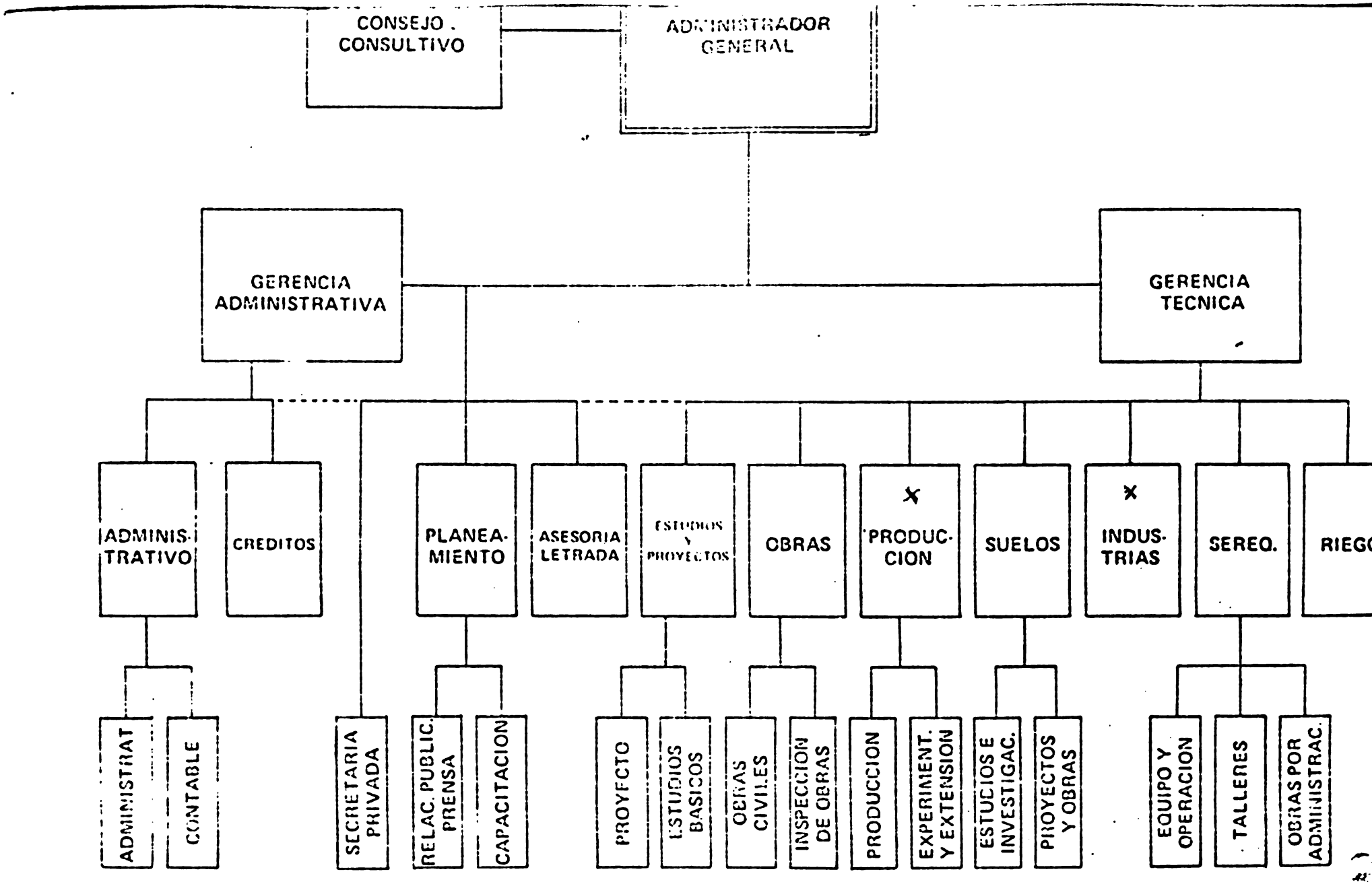
CORFO cuenta con 282 empleados. De estos 55 corresponden a personal de nivel profesional, el resto corresponde en su gran mayoría (211 prsons) a personal obrero y de maestranza. El grupo administrativo está constituido por 21 empleados. En 1979 el personal de CORFO se aumentó a 324 empleados.

2.4. PATRIMONIO

A diciembre de 1976 el patrimonio de CORFO fluctuaba alrededor de los U$S 200.000, tomando los equipos al valor de compra, sin producirse ajustes de revalúo contable. Los recursos presupuestarios de CORFO provienen de aportes provinciales, correspondientes a los servicios que presta y del beneficio que obtiene de las actividades que desarrolla.

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

ORGANIGRAMA DE CORFO



2.5. ACCIONES EMPRENDIDAS POR CORFO

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

Apoya asimismo, a través del financiamiento, la continuación de las operaciones de las principales agroindustrias instaladas, créditos que al no poder ser devueltos fueron capitalizados, desembocando en el incremento de la participación de CORFO en los paquetes accionarios de estas industrias, llegando finalmente a manejarlos. Actualmente está interesado en transferir el paquete accionario a productores o particulares para lo cual debe demostrar que la industria es capaz de generar dividendos.

A la fecha, las principales agroindustrias no obtienen beneficios a pesar de que CORFO subvenciona sus funcionamientos haciéndose cargo de gran parte de los costos fijos de las plantas. El problema de comercialización fue encarado a través de la participación, conjuntamente con otra gran región productora, en la adquisición de bocas de expendio, especialmente Buenos Aires, fracasando el programa finalmente por razones explicadas más adelante.

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

III. RESUMEN DEL PROYECTO DEL IICA

3.1. Identificación del problema

En el documento original del proyecto de cooperación técnica se identifica como problema central para ser atendido por la acción de cooperación técnica del IICA, la ausencia de un sistema integrado de

producción, comercialización y desarrollo de agroindustrias con la zona, compatible con las restricciones del mercado nacional e internacional. Así mismo se reconocía las limitaciones existentes en Corfo para lograr poner en marcha un programa cuyo objetivo fuera la generación de dicho esquema y la capacitación del personal nacional en la realización de los estudios del sistema de comercialización de produción y la evaluación de la capacidad agroindustrial de la zona.

3.2. OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO IICA

3.2.1. Objetivos Generales

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

3.2.2. Objetivos Específicos

Cooperar en la identificación y ejecución de proyectos de comercialización y desarrollo agroindustrial, dentro del Proyecto de Desarrollo Integral de CORFO. Estos objetivos del proyecto IICA, están de acuerdo con el desarrollo integral de la zona regable de los partidos de Villarino y Patagones.

Se plantea además como objetivo específico de CORFO para fines del proyecto, de acuerdo al convenio firmado con el IICA el de "Superar las restricciones de mercado para aumentar la oferta de forrajes, frutas, hortalizas y otros productos agropecuarios. El aumento de la oferta se logrará prioritariamente mediante aumentos de la productividad". Para el cumplimiento de estos objetivos CORFO establece las siguientes pautas a ser empleadas para pasar de la situación actual a la deseada.

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

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

- Establecer una Unidad de Comercialización en CORFO y delimitar las funciones específicas.
- Seleccionar productos a investigar. — Cebolla, papa, tomate y otros primarios.
- Seleccionar metodologías de investigación de mercado.
- Cooperar en el desarrollo de las investigaciones de mercado. Cebolla + manzana y Pera
- Análisis de la factibilidad de la creación de mercados de productores o centros de acopio. Si - modelo - galpón de empaque 1979 - perdió 1980 ganan. -
- Elaborar esquemas integrados de producción-comercialización-agroindustrias en función de los mercados. Hortícola. - Pasó a la Cooperativa Libro de consumo - Bohió Blanca "El Hortícola Obrero" 99%
- Apoyo técnico para la definición de las políticas y estrategias de comercialización.

b. Cooperación para la organización de los productores para la comercialización: Apoyo a los

- Identificar modelos de organización de los productores para la comercialización. Coop. Product. Unidos. al Mogniñuno de Igarsabal - Cooperativa 1978
- Seleccionar y diseñar los modelos a implementar.
- Colaborar en la ejecución de los modelos en su fase experimental.
- Cooperar en la evaluación de los modelos.

c. Colaboración en el proceso de capacitación.

- Capacitar personal de la Unidad de Comercialización.
- Capacitar gerentes de plantas.
- Capacitar personal de plantas.
- Capacitar extensionistas en aspectos de comercialización.

CORFO - OIT. Viene por el proyecto desde el seminario de 1978 y luego por los estudios de comercialización

d. Cooperación para el desarrollo agroindustrial: Hasindol - FOW. Peletado de alfalfa

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

Falta para 1981 + semillas de alfalfa con INTA

3.3. BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS

El principal beneficiario directo de la acción del IICA será CORFO-Río Colorado, estimándose que al término del proyecto habrá aumentodo en forma significativa su capacidad institucional para abordar en forma sistemática el análisis de los problemas de comercialización y mercados, la organización de los productores agropecuarios para la comercialización y el desarrollo agroindustrial. Asimismo, contará con un cuerpo técnico capacitado para realizar sus funciones específicas y habrá definido las políticas comerciales y estrategias de comercialización más adecuadas para alcanzar el objetivo de promover el desarrollo integral de la zona.

También se beneficiarán en forma directa: a) los productores agropecuarios, que a través de sus organizaciones podrán afectar en su beneficio los términos de las transacciones, obteniendo condiciones más favorables para comprar y vender; b) el INTA-CORFO y el Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires, cuyos cuadros técnicos en la zona serán capacitados para prestar servicios de extensión en comercialización; c) las empresas agroindustriales, cuyo personal será capacitado para una mejor administración de los proyectos y de la gerencia y operación de plantas. En forma indirecta, se beneficiará la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería, que podrá transferir la experiencia de CORFO- Río Colorado a otras zonas de riego de la República Argentina.

3.4 ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL PROYECTO

El convenio para la ejecución de este proyecto se firmó en febrero de 1978, tomando como base un documento técnico que estableció una duración de tres años para el mismo. (ver anexo N°3). De acuerdo a las características de operación del Fondo se deja abierta la posibilidad de negociar la continuación del proyecto al fin de cada año lo que abría las posibilidades de continuar con su ejecución, o bien concluirlo por acuerdo de las partes, previo al cumplimiento de tres años que se estimaron originalmente para lograr sus objetivos.

El proyecto comenzó a ejecutarse en julio de 1978, aún cuando fué recien en Febrero de 1979 que se contó con la participación a tiempo completo del actual coordinador de dicho proyecto (Raúl Montiel). Durante el primer semestre de actividades se adelantaron una serie de actividades con la participación de consultores, (Anexo N°4), los que culminaron con la celebración de un taller de trabajo en diciembre de 1978, donde se hizo una presentación de los avances del trabajo y se sugirió la estrategia operativa del proyecto en el área del desarrollo Comercial(creación de la Unidad de Comercialización).

En noviembre de ese año se logró la contratación de un técnico Nacional, Especialista en Economía Agrícola (Oscar Tonello). En julio de 1979 se completó el equipo del proyecto con la contratación de otro técnico Nacional, también especialista en Economía Agrícola, (Carlos Comas). Originalmente se distinguieron cuatro áreas que definieron la estrategia operativa del proyecto. Estas áreas y acciones correspondientes se detallan en los números siguientes y se muestran en detalle en el cronograma correspondiente.

3.4.1. Colaboración para la solución de los problemas de Comercialización y Mercado

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

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

3.4.2. Cooperación para la organización de los productores para la comercialización

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

3.4.3. Colaboración en el proceso de capacitación

- Capacitar personal de la Unidad de Comercialización.
- Capacitar gerentes de plantas.
- Capacitar personal de plantas.
- Capacitar extensionistas en aspectos de comercialización.

3.4.4. Cooperación para el desarrollo industrial

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

3.5. ACCIONES REALIZADAS

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

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

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

Vemos así que las actividades del proyecto IICA se desarrollan a nivel operacional, teniendo como contraparte al Director del Area de Industrias y al Director del Area de Producción, quienes a través de los equipos responsables son partícipes e integrantes de los equipos de trabajo. Las actividades programadas en el último año tuvieron por finalidad analizar, desde el punto de vista técnicó-económico, la situación de las agroindustrias, con miras a detectar "cuellos de botellas" en los procesos, plantear soluciones de como mejorar el proceso completo de producción a través de la integración de la producción industrialización-comercialización.

Se previó que funcionarios y técnicos de CORFO, de INTA y de las empresas involucradas en el proyecto participen conjuntamente con técnicos del IICA en la preparación de los estudios. Así para los estudios de HASINDAL S.A. se contó con la activa participación de funcionarios de CORFO y funcionarios de la planta.
Para los trabajos de FOCO S.A. se contó también con la colaboración de técnicos de CORFO y de la planta.

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

Con los resultados de los estudios implementados se piensa que se solucionarán las deficiencias detectadas para aquellos casos que se encuentren soluciones, pudiendo plantearse en otros casos la no continuidad de acciones emprendidas por CORFO.

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

3. CONCLUSIONES

Para hacer una evaluación del Proyecto de Cooperación Técnica, a CORFO - Río Colorado hay que tener presente el enfoque de CORFO orientado al desarrollo integrado de la Zona a través de la definición de Areas de trabajo para la operación de un sistema integrado de producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios. Desde el punto de vista del IICA, cabe plantear la aparente restricción para su participación en el área, si se tiene en cuenta las características actuales de la misma en cuanto al tipo de productores de la Zona; sin embargo, la acción en la Zona justifica la presencia del Instituto si se tiene en cuenta los siguientes factores:

a) Imprtancia del problema a nivel nacional, desde el punto de vista del abastecimiento de alimentos y potencialmente de generación de divisas.

b) Posibilidad de aprovechar las experiencias logradas para solucionar los problemas similares enfocados hacia las elevaciones de la rentabilidad de la producción, en procesos integrados de producción, industrialización y comercialización.

c) Que la institución ejecutora CORFO, tiene una gran receptividad para las operaciones del IICA en esta área.

3.1. CUMPLIMIENTO DEL CONVENIO

3.1.1. Aportes financieros

De acuerdo al Convenio, el IICA asignó la cantidad de $US. 103.500 para el primer año de operaciones del proyecto (junio 1078/julio 1979). Posteriormente se aprobaron los nuevos aportes que alcanzan a $US. 55.000 para el segundo semestre de 1979 y a $US. 110.000 para el año 1980. CORFO aportó la contrapartida nacional, la cual alcanzó a $US. 668.000 para el período 1978 y año 1979, a pesar de sólo contemplarse en el Convenio un aporte de $US. 120.000 por año.

3.1.2. Administración y ejecución del proyecto de cooperación técnica

el IICA ha administrado el proyecto, de acuerdo a lo estipulado en 2 b) y 2 c), de los acuerdos del Convenio. La administración financiera se ha llevado a cabo a través de la Oficina del IICA en Buenos Aires, sin que esto signifique ningún entorpecimiento para el desarrollo de las acciones en la zona.

Dada las características del proyecto, en el segundo semestre de 1978, se ejecutaron acciones específicas a través de la contratación de consultores, que realizaron estudios concretos en las áreas específicas identificadas en el proyecto.

Solamente a partir de febrero de 1979 se contó con la participación de un especialista destacado en la zona a tiempo completo, cumpliendo las funciones de coordinador del proyecto.

El cargo de Especialista en Comercialización fue desempeñado por un técnico argentino, el que pasó a integrar la planta de personal de CORFO, en la Unidad de Comercialización establecida.

El cargo de Especialista en Agroindustria fue reemplazado por consultores de corto plazo.

Por otra parte, CORFO ha cumplido con lo establecido en el Convenio, ampliando su participación en la asignación al mismo de funcionarios y cubriendo otros gastos no previstos en el Convenio.

3.2. VIGENCIA DEL PROYECTO

3.2.1. La comisión evaluadora considera que dada la magnitud de la Problemática planteada en el proyecto, así como la dinámica con que CORFO realiza sus acciones continúa vigente, tanto el problema general que se intenta resolver, como el objetivo global del proyecto IICA.

Conviene sin embargo, destacar el cumplimiento de los objetivos específicos y los logros alcanzados frente a los mismos.

3.2.2. Para dar cumplimiento a los objetivos específicos indicados en el proyecto, se definió una estrategia que se plasmó en áreas de concentración de actividades.

Posterior a la realización del Seminario de diciembre de 1978 se definieron específicamente las actividades del proyecto, en cuatro grandes áreas de acción:

a. Oferta y demanda para productos tradicionales y márgen de comercialización.
b. Análisis de la situación de producción y plan de la producción a nivel de empresas.
c. Evaluación de la capacidad agroindustrial instalada e identificación de alternativas agroindustriales.
d. Análisis institucional de entidades y empresas que participan del proyecto.

Como se puede apreciar, los objetivos originales en forma implícita han sido ampliados, para dar mayor énfasis a los aspectos relacionados con los problemas de producción, que se detectaron en el diagnóstico inicial que se realizó al comenzar la ejecución del proyecto.

3.2.3. Impacto del proyecto IICA

Al realizar una evaluación sobre la marcha, cuando el proyecto ha cumplido un período corto de su ejecución, es importante resaltar los logros obtenidos, para definir la estrategia a seguir en la continuación del mismo, porque no es posible esperar cambios significativos en la problemática institucional y menos aún en el problema de la región. (Ver lista de publicación en Anexo 5).

3.2.3.1. Frente a la primera área de concentración de actividades, cabe destacar los siguientes logros más significativos:

a) Se identificó la necesidad de una Unidad de comercialización y se estableció a cabalidad la definición de funciones para la misma.
La Unidad de Comercialización fue creada Por CORFO, incorporándose a su estructura administrativa, y, la misma, absorvió las responsabilidades para el cumplimiento de todas las acciones que se diseñaron en el proyecto. Puede considerarse éste como un logro significativo, por cuanto implica la institucionalización de una de las acciones del proyecto.

b) Se realizó un estudio de comercialización que incluye los aspectos relacionados con la oferta y demanda, canales de comercialización para los principales productos de la zona: ajo, papas, cebolla, manzana, y peras.

c) La identificación de la vinculación entre producción-comercialización.

3.2.3.2. Para la segunda área de concentración, el proyecto ha tomado a su cargo la ejecución de actividades, orientadas a obtener modelos de empresas tipo, adaptadas a las condiciones de necesidad y de factibilidad técnica de la región; estas actividades son:

a) evaluación de costos de utilización de la maquinaria
b) elaboración de las cuentas normativas
c) estudio de la empresa tipo
d) planificación de la empresa tipo
e) definición de áreas mínimas de producción

En la actualidad se ha logrado establecer la metodología de análisis y se encuentra en desarrollo los aspectos relacionados con la elaboración de las cuentas culturales (normativas) y el estudio de la empresa tipo para la zona.

Gran parte del trabajo de Especialista Coordinador del Proyecto y de los técnicos nacionales contratados está centrado en el cumplimiento de estas actividades.

3.2.3.3. La tercera área de concentración, ha sido cubierta con el trabajo de consultas de corto plazo. La sistematización de la problemática entre cada una de las empresas instaladas en la zona, ha permitido obtener a corto plazo, la definición de una estrategia que englobe desde el proceso productivo hasta la comercialización del producto, en miras a lograr la eficiencia técnica y financiera de las empresas; y a mediano plazo, la definición de modelos que permitan la instalación de nuevas agroindustrias corrigiendo los errores que se han detectado en los casos existentes. Como ejemplo, vale citar el caso de la empresa HASINDAL S.A. (procesadora de tomates), para lo que se ha establecido una política operativa basada en el abastecimiento garantizado de materia prima, hasta llegar al punto de equilibrio definido para la empresa, bajo las actuales condiciones de mercado; definiendo además nuevas técnicas de producción para lograr una reducción de los costos de materia prima.

hasta llegar al punto de equilibrio definido para la empresa, bajo las actuales condiciones de mercado; definiendo además nuevas técnicas de producción para lograr una reducción de los costos de materia prima. Para esta temporada, CORFO ha tomado a su cargo la producción de 100 hectáreas de tomate, con el propósito de abastecer la planta y desarrollar un programa de demostración en el uso de alta tecnología.

3.4.3.4. Aparte de los estudios efectuados de la empresa productiva y agroindustrial la cuarta área de concentración, ha sido diferida para ser atendida una vez que se haya logrado resultados específicos de las actividades anteriormente mencionadas, pues así se lograría asentar una estructura institucional acorde con la demanda real de servicios que surjan de las necesidades de las acciones de CORFO.

3.3. APOYO Y OTROS PROGRAMAS DEL IICA AL PROYECTO

El proyecto ha tenido apoyo técnico en cada una de sus fases, incluyendo el apoyo administrativo que se ha brindado desde la Oficina Central de Buenos Aires; temporalmente, al inicio del Proyecto se destacó a un funcionario, miembro del personal permanente del IICA en el país, como Coordinador, hasta la contratación del Especialista del Proyecto; una vez contratado, el funcionario permanente cumple un papel de enlace entre el Proyecto en Pedro Luro y las acciones globales de la Oficina en Buenos Aires.

3.4. Efectos indirectos del Proyecto

Merece mencionarse dos aspectos fundamentales:

a) Personas que han actuado en el Proyecto han pasado a integrar los cuadros profesionales de CORFO.

b) Para el IICA se abre una importante oportunidad de capitalizar esta experiencia y enriquecer sus acciones dentro del campo del desarrollo de áreas.

4. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones presentadas anteriormente, la Comisión Evaluadora recomienda:

4.1. Continuar el proyecto de cooperación técnica del IICA hasta fines del año 1981, porque se considera que dos años es el período mínimo necesario para lograr los objetivos del proyecto. Para este propósito se recomienda asegurar las asignaciones presupuestarias correspondientes que cubran los costos de personal y operaciones por un monto mínimo similar a los asignados al proyecto actual.

Se espera que en ese período los resultados del proyecto sean transferidos en su totalidad a CORFO y otras instituciones que operen en la zona.

4.2. Concentrar las actividades del proyecto en los aspectos de producción, análisis institucional y capacitación, poniendo especial cuidado en el análisis de empresas, además, se debe mantener algunas acciones de colaboración a la Unidad de Comercialización, a través de un sistema de seguimiento y evaluación de la misma, así como capacitación en este campo.

4.3. Prestar especial atención a los aspectos relacionados con enfoque integral del proceso de cambio tecnológico. Para estos y otros aspectos relacionados con los objetivos vinculados a la capacitación y al mejoramiento de los Sistemas de Producción, se apoyará la participación coordinada del INTA y la Universidad del Sur en el Proyecto de CORFO, para lo cual ya existen nuevos convenios que amparan dicha cooperacion .(Ver anexo 6).

4.4. Considerar que las características que reviste este Proyecto, tanto en la dinámica ejecutora que tiene CORFO así como en el desarrollo de técnicas nuevas en el sistema integrado de producción-agroindustria- comercialización, se recomienda que el IICA sistematice estas experiencias para reciclaje de sus técnicos y aprovechamiento en los programas de capacitación recíproca, a la vez que divulque esta metodología en proyectos similares de otros países.

4.5. Ajustar las características del equipo técnico a la nueva etapa del proyecto (Administración Rural, Capacitación, Análisis Institucional, Sistemas de Producción, etc.), además de poder contar con el apoyo de otros especialistas del IICA, en especial de la Oficina de Agentina.

ANEXO 1

PROGRAMA DESARROLLADO POR LA MISION DE EVALUACION EN ARGENTINA, NOVIEMBRE DE 1979.

Lunes 26
- Reunión con el Director de la Oficina del IICA en Argentina
- Análisis de los documentos de evaluación con Leonardo Maestre, Especialista de la Oficina del IICA en Argentina.

MMartes 27
- Viaje a Pedro Luro
- Entrevistas con el personal técnico del IICA a cargo de la ejecución del proyecto.
- Revisión de los documentos elaborados durante la ejecución del proyecto.

Miércoles 28
- Entrevistas con: Ing. Norberto Kugler, Administrador de CORFO, Dr. Jorge Tomas, Coordinador Nacional del Proyecto y otros funcionarios de CORFO vinculados con el Proyecto .
- Visitas al terreno: visita a Hasindal, campos de producción de tomates, etc.

Jueves 29
- Entrevista con el Ing. Jorge Pico, Director del INTA, Estación Hilario Ascasubi.
- Reunión del comité de Evaluación para discutir el primer borrador de las conclusiones y recomendaciones.
- Entrevista con el Ing. Jorge Ubisi, Universidad del Sur (Bahía Blanca)
- Viaje a Buenos Aires.

Viernes 30
- Entrevista con el Ing. José María Verret, Director de la Unidad de Comercialización de CORFO (Consultor Proyecto IICA/FCR).
- Preparación del Informe Final
- Reunión de síntesis con el Director de la Oficina del IICA en Argentina, Dr. Norberto Ras.

ANEXO 2

2. ANALISIS DE LA VIGENCIA ACTUAL DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1. Revisión de los cambios ocurridos en la problemática nacional

2.1.1. Grado de similitud

Los problemas identificados originalmente están vigentes en la actualidad. Sin embargo, el desarrollo del proyecto permitió profundizar el análisis de las causas que originaron estos problemas. De este análisis se desprende que si bien, existe el problema de comercialización, general para todas las zonas de riego, el mismo no actúa solo, sino como eslabón débil de una cadena, en que deberían estar integrados los procesos de producción-transformación-comercialización.

Estos procesos deben darse conjunta e integralmente, en donde el producto transformado en la industria cuente con la seguridad de un mercado, o por lo menos con un alto porcentaje de probabilidad de ser comercializado a precios y cantidades razonables, y a la vez opere con un programa óptimo de producción, logrado a través del empleo de insumos, entre los que se encuentra la Materia Prima, obtenidos a bajos costos, Este bajo costo unitario de la Materia Prima es posible de obtenerse con la implantación de nueva tecnología.

En el deseo de integrar el proceso, CORFO promovió y participó en el funcionamiento de 4 agroindustrias, las que sufrieron resultados adversos por razones tecnológicas y económicas, no permitiendo cumplir con su objetivo de asegurar el mercado para la producción primaria del área.

2.1.2. Gravedad del problema

La gravedad del problema sigue teniendo vigencia pero el desarrollo del proyecto ha permitido establecer que, a diferencia de lo planteado originalmente, los problemas mayores no inciden solamente en el área de comercialización.

Se ha determinado que son igualmente importantes las áreas de producción agrícola y la de agroindustrias. En el proyecto original, si bien estas áreas se identificaron no se les dio la importancia relativa que hoy, en función a un análisis más profundo, se les asigna.[1]

2.1.3. Cambios generados en el proyecto país

Durante la ejecución del proyecto FSB, y como resultado de las recomendaciones generadas por este se dieron algunos pasos, con miras a superar las restricciones de mercado, aumentar la oferta a través del aumento de la productividad, tratando de reducir los costos de producción. Las medidas tomadas fueron:

- Reestructuración de FOCO; la nueva estructura de FOCO responde al establecimiento de nuevos mecanismos de comercialización con que opera el galpón de empaque.[2]

- Implantación de mecanismos de control administrativo que le permitan a la planta envasadora de productos hortícolas operar en la comercialización con conocimientos de sus costos.[3]

- Experimentación a nivel comercial de modernas tecnologías en la producción de tomate y cebolla, buscando reducir costos. Estas, una vez verificadas se transferirán a los productores.

---

(1) Ver: Estadísticas punto 1, Análisis del Sector Productivo Hortícola Regional; Análysis and Recommendations for the Introduction of an Integrated System for Production through Processing of Tomatoes.

(2) Ver: Estudio Institucional de FOCO S.A.; Análisis Económico y Financiero de FOCO S.A.

(3) Ver: Análisis Económico y Financiero de HASINDAL S.A.

2.2. CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS PROGRAMAS NACIONALES Y EN LAS INSTITUCIONES

Teniendo en cuenta que el proyecto intensificó sus acciones a partir de febrero del corriente año, no se puede esperar que ocurrieran cambios sustanciales en los programas nacionales. Sin embargo existe conciencia de que las acciones emprendidas por CORFO deben ser intensificadas en aspectos de producción-comercialización y capacitación a productores como método para transferir tecnología previamente verificada por CORFO o INTA.

Se considera que las actividades de CORFO en aspectos de infraestructura de riego y drenaje fueron altamente beneficiosas, especialmente por la recuperación de suelos salinizados, lo que deberá ser complementado con el mejoramiento en la productividad de los recursos. Como acciones orientadas a mejorar la eficiencia del organismo se puede nombrar:

2.2.1. Cambios significativos en la política y estrategia sectorial.

2.2.1.1. Cambios de responsabilidad de las instituciones.

- El organismo que opera comercializando la producción de frutas y hortalizas del área (FOCO) fue reestructurado organizativa y administrativamente, en función a recomendaciones del IICA.

- Las acciones de producción experimental de tomate de la empresa HASINDAL se están llevando a cabo con nueva tecnología, y está previsto realizar acondicionamientos importantes en el proceso industrial en un futuro próximo.

Asimismo se ha encargado a la nueva unidad de comercialización la búsqueda de mercado y colocación de la producción.

- Se están analizando aspectos de producción-transformación-comercialización, con miras a identificar y solucionar problemas en otras dos agroindustrias de la zona.

2.2.1.2. Creación de nuevas instituciones

CORFO creó a recomendación del IICA una unidad de comercialización,[1] estableciendo las funciones y atribuciones para los distintos niveles administrativos. Asimismo se estimaron las necesidades financieras que exigiría la operación de la nueva estructura propuesta, las que también fueron aceptadas, iniciando sus operaciones en el mes de noviembre del corriente año.

La unidad de comercialización se creó como dependencia del área de producción y cuenta con dos divisiones; la de análisis y control de gestión, con dos técnicos con sede en el área del proyecto, y la división de información que operaría en la Capital Federal con tres técnicos.

2.2.1.3. Cambio en la política o prioridades claves de las instituciones.

El tiempo de ejecución del proyecto es demasiado breve para que sus recomendaciones hayan podido ponerse en práctica. Sin embargo, la estructura y funcionamiento de CORFO es de un carácter tal que permite prever una rápida incorporación de las ideas resultantes del proyecto. En ese sentido son evidentes los progresos siguientes:

- Los técnicos y funcionarios nacionales comparten los planteamientos propuestos frente a los verdaderos problemas que frenan el desarrollo del área.

---

(1) Ver: Análisis de posibilidades de la implementación de una Unidad de Comercialización en la región del Valle Bonaerense del Río Colorado.

-Las prioridades de política resultantes son suficientemente claras y se han producido avances notables en la discusión de las decisiones necesarias para ponerlas en ejecución.

-Existe optimismo en cuanto a los efectos que pueden lograrse siguiendo los lineamientos propuestos. Es importante destacar que los resultados de las acciones y actividades también plantean la necesidad de que los organismos que operan en el área lo hagan integrando y complementando las actividades de sus programas con miras a objetivos comunes. Esta necesidad quedó evidenciada a través de una solicitud del Administrador General de CORFO al IICA, para que este organismo plantee acciones que permitan integrar efectivamente las actividades del INTA a las necesidades identificadas para el desarrollo del área.

Esta integración de esfuerzos entre los dos organismos que tienen mayor ingerencia en el desarrollo del área posiblemente pueda darse en un futuro próximo, debido a los cambios que se darán en la Estación Cooperativa Experimental Hilario Ascasubi, del INTA.

2.3. IDENTIFICACION DE LOS CAMBIOS DE RECURSOS DISPONIBLES PARA LAS INSTITUCIONES NACIONALES

También en este punto el lapso en que se está desarrollando el programa no es suficiente para que puedan ocurrir cambios sustanciales en los recursos. Sin embargo con la creación de la unidad de comercialización, la contratación por CORFO de los consultores (originalmente contratados por el IICA) para que pongan en marcha los programas propuestos, la importancia de maquinarias y equipos sugeridos y las inversiones en cultivos y obras de infraestructura, también a propuesta del IICA, implicaron el reordenamiento de cuentas en el programa operativo de CORFO. El resumen de los aportes de CORFO es como sigue:

PERIODO : FEBRERO A DICIEMBRE DE 1979

1-	Viaje Consultores EEUU - B.A - EEUU (Diciembre/78)	3.000	US$
2-	Alquiler Oficina y Casa	7.260	US$
3-	Casto Telefónico y Luz	550	US$
4-	Presupuesto Unidad de Comercialización	80.000	US$
5-	Presupuesto Consultores Americanos	50.000	US$
6-	Sueldo y Alquiler Casa Gerente FOCO S.A.	3.520	US$
7-	Tecnología Cultivo Tomate	350.000	US$
8-	Sueldos Tecnicos a Cargo Cultivo	7.500	US$
9-	Sueldos Técnicos de CORFO afectados a distintas actividades del Proyecto	37.200	US$
10-	Amoblamiento Oficina	3.500	US$
	TOTAL	542.530	US$

Las cifras anteriores se refieren a gastos realizados y por realizar hasta el 31 de diciembre de 1979. Además de estos montos, CORFO tiene previsto gastar entre 2 y 2.5. millones de dólares en la habilitación de la planta industrial de HASINDAL S.A.; siguiendo las recomendaciones del proyecto IICA-FSB. Estos gastos se realizarán durante el primer semestre de 1980.

2.4. ACTUALIZACION DEL ANALISIS INSTITUCIONAL

2.4.1. COFFO se mantiene como institución prioritaria ya que es la institución encargada por ley, del desarrollo del área y por lo tanto define e impone prioridades, políticas y programas.

2.4.2. De nuestra parte consideramos como imprescindible la participación del INTA, Hilario Ascasubi, en los programas que desarrolla CORFO, organismos que deberían integrar esfuerzos.

En una primera etapa el IICA podría actuar como aglutinador de estos fuerzos a través del establecimiento de algunos mecanismos que permitan a CORFO identificar situaciones problemas y cuellos de botellas o acciones susceptibles de ser mejoradas dentro del proceso productivo de las empresas del área, las que deberían de ser canalizadas al INTA para que dicho organismo, homologue para la región otras experiencias nacionales, o que a través de las investigaciones determine o identifique prácticas mejoradas que deberán ser transferidas a los productores para su adopción.

2.4.3. Vigencia de las limitaciones institucionales de la institución prioritaria, sin embargo, a través del desarrollo del proyecto se ha podido observar que CORFO no cuenta con suficiente cantidad de técnicos como para hacer frente a todas las responsabilidades que le corresponden por ley.

Las limitaciones institucionales de CORFO no están identificadas claramente en el proyecto original.

Por sólo citar algunos ejemplos, el área de Industrias sólo cuenta con un funcionario que además de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo, se desempeña como representante de CORFO, en calidad de Gerente de MASINDAL. En el área de Producción, CORFO cuenta con dos funcionarios profesionales, que aparte de las actividades que les tocaría desempeñar, están destacados en FOCO también como administrador y responsable de producción. Con estas actividades quedan totalmente neutralizadas las posibilidades de trabajar en áreas más acordes con las funciones que desempeñan.

2.4.4. Vigencia de los problemas originalmente identificados

El proyecto original no identifica explícitamente problemas de tipo institucional. El desarrollo del proyecto ha permitido identificar algunos que están en vías de superación, ya que en general no existen restricciones económicas, ni financieras. Sin embargo, a pesar de que el Administrador General de CORFO manifiesta que no existen restricciones para aumentar o mejorar el nivel de sus técnicos, siempre que se cuenten con planes de trabajo que justifiquen la creación de esos cargos, en general

es mal visto el incremento del número de funcionarios y técnicos ya que parte de la buena imagen de CORFO es precisamente la poca burocracia existente. Desgraciadamente, a pesar de esa verdad, los pocos técnicos de CORFO tienen una sobrecarga de funciones.

2.4.5. Impacto por eliminación de restricciones

De poder implantarse programas de trabajo, sobre los cuales pueda evaluarse a los técnicos, en función a los resultados obtenidos, y se pueda conseguir la integración de esfuerzos en función a objetivos comunes, (de que la investigación planee sus actividades sobre problemas reales sentidos en la zona y que las soluciones encontradas lleguen y sean utilizados por los productores), se estaría operando sobre hechos acuciantes y los resultados obtenidos serían realmente efectivos.

2.5. DIFERENCIA DE OPINION ENTRE PERSONAL DEL PROYECTO Y PERSONAL NACIONAL

2.5.1. Si son receptivas.

2.5.2. En algunos aspectos las instituciones no perciben las limitaciones que presentan, o por lo menos esas limitaciones no pueden ser solucionadas. Por ejemplo, dada la ubicación geográfica de CORFO se dificulta bastante obtener técnicos de buen nivel. Los técnicos que adquieren experiencia en el área, se trasladan a otras zonas.
El área actúa como un trampolín en la vida profesional de los técnicos.

2.5.3. No existe diferencias.

2.6. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO IICA

2.6.1. Los objetivos generales del proyecto original tienen aún vigencia. Los objetivos específicos plantean una mayor gravitación en las acciones dirigidas a las áreas de producción y agroindustrias, y a la coordinación de actividades con el INTA.

2.6.2. A través del desarrollo del proyecto se han venido solucionando algunos problemas institucionales. Se contribuyó a la formulación de las funciones específicas y organización de la unidad de comercialización.

Esta unidad fue adoptada oficialmente dentro de la estructura orgánica de CORFO y ya ha entrado en funciones.
Se está trabajando en las áreas de producción y agroindustrias y en el establecimiento de mecanismos de coordinación con INTA.

2.6.3. La recepción es buena ya que los trabajos se planifican y ejecutan con participación de funcionarios de CORFO.
Los resultados se discuten en talleres de trabajo, donde participan funcionarios de CORFO, INTA y productores de la región. Las acciones a desarrollar a partir de estos trabajos, también se discuten en conjunto.

ACUERDOS, CONVENIOS Y CONTRATOS

DIRECCION GENERAL – SEDE CENTRAL – RELACIONES OFICIALES

9/78

FONDO SIMON BOLIVAR No. 19

31 de mayo de 1978
(Firmado el 7 de febrero de 1978)

(ARGENTINA)

ANEXO 3

CONVENIO ENTRE EL IICA Y CORFO-RIO COLORADO DE ARGENTINA PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS DEL FONDO SIMON BOLIVAR SOBRE DESARROLLO DE LA PRODUCCION, COMERCIALIZACION Y AGROINDUSTRIA EN AREAS DE RIEGO EN ARGENTINA -VALLE BONAERENSE DEL RIO COLORADO-

La Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado, que para los fines de este convenio se denominará CORFO, representada por su Administrador General, Norberto R. Kugler, de conformidad con la autoridad que le confiere el inciso G. del Artículo 11 de la Ley 7946 y el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, que para los fines de este convenio se denominará IICA, representado por su Director General, quien por autorización expresa delega esta función en Manuel Rodríguez, Director Coordinador Regional de la Zona Sur.

CONSIDERANDO:

1. Que el Gobierno de Argentina es signatario de la convención sobre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, en la cual se le reconoce al IICA personería jurídica propia y además en la Sección I, Artículo 2o. del Convenio de Operaciones (Ley 18.071 del 19 de febrero de 1969) permite suscribir contratos para facilitar y fortalecer el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo en el país.

2. Que por Resolución IICA/RAJD/Res.20(13/74), la Junta Directiva del IICA creó el Fondo Simón Bolívar para contribuir a acelerar el desarrollo rural de América Latina y el Caribe.

3. Que, según la citada Resolución, la estrategia básica para el alcance de los objetivos del Fondo será el fortalecimiento institucional, o de sus componentes según sea el caso, a través de la identificación, elaboración, ejecución y evaluación de proyectos en las siguientes áreas de concentración:

- Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y otros productos agropecuarios que contribuyan al desarrollo de los Estados Miembros, o a solución del problema alimentario o nutricional de los mismos.

- Mejoramiento de la comercialización de los insumos y de los productos agrícolas.

- Apoyo a los mecanismos de gestión y planificación global o sectorial en la formulación e implementación de políticas y planes nacionales de desarrollo rural.

4. Que, conjuntamente el IICA y CORFO, han elaborado el Proyecto Piloto Agroindustrial Integrado en Zonas de Riego, el cual está enmarcado dentro de los lineamientos señalados en la cláusula anterior.

5. Que por Resolución IICA/RAJD/Res.26(14/75) de la Junta Directiva, se aprobó el Reglamento del Fondo Simón Bolívar, el cual en el Artículo 13 establece que la formulación de los proyectos y las contrapartidas nacionales se hará por medio de contratos específicos que se suscribirán entre el organismo nacional participante en el proyecto y el IICA.

ACUERDAN:

1. Cooperar conjuntamente en la ejecución del proyecto titulado "Desarrollo de la producción, comercialización y agroindustria en áreas de riego en Argentina", cuyos objetivos, planes de trabajo, metas y actividades aparecen en el documento anexo que se considera parte integrante del presente Convenio.

2. Obligaciones del IICA.

El IICA se compromete a:

a. Prestar la cooperación técnica y financiarla anualmente con recursos del Fondo Simón Bolívar por las sumas estipuladas en el presupuesto aprobado por la Junta Directiva del IICA. Para el primer año el presupuesto será de US$103.500.

b. Dirigir y supervisar todas las acciones del proyecto contenidas en el Anexo 1 y de acuerdo con las políticas y normas del IICA.

c. Administrar los recursos asignados por el IICA al proyecto de acuerdo con los procedimientos generales y normas contables establecidas por el IICA y aquellas específicas que se refieren al uso de los recursos del Fondo Simón Bolívar.

3. Obligaciones de CORFO:

CORFO se compromete a:

a. Aportar anualmente al proyecto una contrapartida nacional. Para el primer año este aporte será de US$120.000, equivalente en moneda nacional o en especie.

b. Proporcionar el apoyo legal y el de los organismos nacionales comprometidos en la creación del proyecto, así como las facilidades físicas y operacionales que se requieran para el desarrollo del proyecto.

4. La vigencia del presente Convenio está sujeta a la existencia de financiamiento y será de un año renovable automáticamente si ninguna de las partes lo denuncia con tres meses de antelación a su vencimiento.

El presente Convenio se firma en tres ejemplares de igual tenor a los siete días del mes de febrero de 1978 y entra en vigor desde esta fecha.

Ing. Norberto Kuglen Administrador General de CORFO-Río Colorado	Ing. Manuel Rodríguez Director Coordinador Regional de la Zona Sur del IICA

ANEXO 4

CONSULTORES PROYECTO FSB- ARGENTINA

Lic. Carlos Steiger:

- Diagnóstico de las estructuras de comercialización de ganado en pie y carnes, de la producción actual del área.
- Evaluación del comportamiento de los canales de comercialización.
- Análisis de la capacidad de absorción del consumo interno y exportación de los incrementos de producción resultantes del proyecto.

Lic. Héctor Brandat:

- Diagnóstico de las estructuras de comercialización de productos frutihortícolas del área.
- Evaluación de los comportamientos de los canales de comercialización.
- Estudio de las posibilidades de integración vertical entre los sistemas de producción y comercialización.

Ing. Esteban Stamfeld:

Análisis global de los datos sobre oferta y demanda de productos fruti-horticolas. Mercado interno y exterior.

- Elaboración de una metodología para el estudio de áreas de producción y mercados específicos para líneas de productos.
- Elaboración de una metodología para el estudio de las funciones de comercialización por líneas de productos.

Lic. José M. Vernet:

- Propuesta de organización de una Unidad de Comercialización que contenga:

  a) Política comercial

  b) Sistema operativo

  c) Sistema de información

  d) Propuesta de organización

  e) Sistema financiero

  f) Mecanismos de forma de decisión

  g) Programa de trabajo

  h) Metodología para el control de gestión

  i) Propuesta para la capacitación de personal

- Propuesta para la reorganización de FOCO S.A.

Bill Bilbo, Erik Thor y James Rumsey:

- Análisis de los sistemas de producción de hortalizas y propuestas de Tecnologías mejoradas.

Ing. Guillermo Ful Reyes:

- Elaboración de un proyecto Agroindustrial para el secado y fertilización de alfalfa.

ANEXO 5

DOCUMENTOS ELABORADOS

- **Estudio Institucional FOCO S.A.:**

  Lic. Regina de Blanco, Ing. Agr. Néstor Valera, Cr. Augusto Stefanelli, Sr. Fausto Polo.

- **Análisis Económico-Financiero FOCO S.A.:**

  Lic. Oscar Tonello, Cr. Augusto Stefanelli, Sra. Ana de Stefanelli.

- **Estudio de Bases para el Análisis de los Productos de la Región:**

  Lic. José M. Vernet y colaboradores.

- **Análysis and Recommendationes for the Introduction of an Integrated System for Production through Processing of Tomatoes:**

  Resources International, Bill Bilbo, Eric Thor y James Rumsey.

- **Análisis Económico-Financiero de la planta HASINDAL S.A.:**

  Sr. Raúl Montiel, Lic. Oscar Tonello, Ing. Carlos Comas, Dr. Jorge Tomes, Ing. Hugo Camiña, Cr. Francisco Dorransoro, Cr. Ignacio Urtado.

- **Análisis del Sector Productivo Hortícola Regional:**

  Lic. Regina de Blanco.

- **Plan de Producción de 100 has. de Tomate:**

  Sr. Raúl Montiel, Lic. Oscar Tonello, Ing. Hugo Camiña.

ANEXO 6

CONVENIO INTA/CORFO

Entre el Instituto Nacional de Tecnología, en adelante denominado "INTA", representado en este acto por el Vicepresidente del Consejo Directivo, Dr. Jacques René PARRAUD, por una parte, y la Corporación de Fomento del Valle Bonaerense del Río Colorado, dependiente del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, en adelante denominada "CORFO", representada en este acto por su Administrador General, Ing. Agr. Norberto R. KUGLER, por la otra, acuerdan celebrar el presente Convenio de colaboración, tendiente a elevar la productividad agrícola ganadera del Valle Bonaerense del Río Colorado, como parte de un proyecto de planificación agro-industrial de dicha área, que se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA : El INTA y CORFO adoptan un programa de coordinación de investigación, experimentación y extensión, conforme a los alcances que se establecerán en los respectivos planes de trabajo.

SEGUNDA: Los fines esenciales del programa mencionado en la cláusula anterior se lograrán mediante el cumplimiento de las siguientes funciones:

a) La elaboración y ejecución de programas y planes de trabajo para el estudio y solución de problemas especiales, relacionados con el objetivo perseguido, que deberán tener en cuenta las finalidades y programación de cada una de las partes.

b) La realización de tareas de investigación, experimentación y extensión en el ámbito indicado en la introducción del presente Convenio.

c) La extensión de los resultados obtenidos por los medios y procedimientos que se estimen convenientes.

d) La organización de reuniones, seminarios, paneles, etc.

e) El establecimiento de relaciones con instituciones del país dedicadas al estudio e investigación de problemas afines, fundamentalmente en lo que hace al desarrollo regional, así como con organismos similares extranjeros o con instituciones internacionales.

TERCERA: El INTA y CORFO pondrán en ejecución los programas y planes de trabajo considerando como sede de los mismos a la Estación Cooperativa de Experimentación y Extensión Agropecuaria de Hilario Ascasubi (Provinci de Buenos Aires).

CUARTA: El INTA y CORFO adoptan un programa de coordinación de investigación, experimentación y extensión, mediante la combinación de los elementos que el INTA tiene en la citada Estación Cooperativa, u otras unidades que a tal fin expresamente acuerden y los que CORFO pueda destinar en dichas unidades, en apoyo de los estudios cuya realización se acuerde.

QUINTA: El funcionamiento del presente Convenio se llevará a cabo a través de las estructuras aprobadas para la Estación Cooperativa de Experimentación y Extensión Agropecuaria de Hilario Ascasubi y a la que determinó la creación, el régimen de constitución y funcionamiento e integración del consejo Asesor Cooperativo de esa Estación Cooperativa (INTA, Resoluciones Nos. 535/70, 536/70 y 537/70); del cual CORFO es miembro.

SEXTA: Anualmente el INTA y CORFO proyectarán los planes de tareas por desarrollar y combinarán todos los detalles de su ejecución, disponibilidad de personal y elementos necesarios para cumplir los objetivos propuestos en el presente Convenio.

SEPTIMA: Los planes de trabajo que se aprueben de común acuerdo entre ambas instituciones, serán informados cada año según las normas de Programación y Evaluación del INTA y las informaciones que se realicen y los resultados alcanzados será comunes, y sin limitación e igualdad de condiciones y derechos, para ambas partes.

OCTAVA: Sobre la base de este Convenio el INTA se obliga a aportar:

a) La infraestructura de la Estación Cooperativa de Experimentación y Extensión Agropecuaria de Hilario Ascasubi.

b) La asistencia técnica del personal especializado a los planes de trabajo que se aprueben dentro del organismo.

c) El Coordinador del programa, la coordinación técnica y administración del mismo.

d) La evaluación de los resultados de las experiencias proyectadas.

e) Los recursos financieros que, conforme a sus posibilidades presupuestarias, se aprueben anualmente para la realización de los respectivos planes de trabajo.

NOVENA: CORFO en base a las cláusulas de este Convenio se obliga a aportar:

a) Las instalaciones de la institución que sirvan a los fines de los planes que se desarrollen.

b) La asistencia técnica del personal especializado del organismo, a los planes de trabajo que se aprueben.

c) Los fondos que anualmente se sancionen, dentro de las posibilidades presupuestarias del organismo y para los planes de trabajo establecidos.

d) Los elementos necesarios que se incluyen en cada plan de trabajo.

DECIMA: A los efectos de programar, coordinar y supervisar las investigaciones o trabajos que derivan de la aplicación de este Convenio, ya que el mismo comprende tareas de carácter interdisciplinario e interinstitucional, se constituirá una Comisión integrada por el Director de la Estación Cooperativa de Experimentación y Extensión Agropecuaria de Hilario Ascasubi, por parte del INTA y por el Administrador General, por parte de CORFO.

DECIMA PRIMERA: A fin de precisar la jurisdicción del presente Convenio, se define como área de ejecución del programa a la señalada por la zona de riego del Valle Bonaerense del Río Colorado, jurisdicción de CORFO, Río Colorado.

DECIMA SEGUNDA: Los resultados logrados, parciales o definitivos, obtenidos a tráves de los estudios programados, podrán ser publicados de común acuerdo por las partes, dejándose constancia en las publicaciones de la participación de ambas instituciones, debiendo el o los autores contar con la autorización previa que pueda corresponder en cada caso. En toda otra publicación o documento relacionado con este Convenio y producido en forma unilateral, las instituciones deberán dejar constancia de la colaboración prestada por la otra, sin que ello signifique responsabilidad alguna para ésta respecto del contenido de la publicación o documento.

DECIMA TERCERA: Las partes intervendrán en el proyecto en la medida que no afecte sus servicios, excepto en lo acordado por el presente Convenio.

DECIMA CUARTA: Ambas partes mantendrán la individualidad y autonomía de sus respectivas estructuras técnicas y administrativas y asumirán particularmente, por lo tanto, las responsabilidades consiguientes.

DECIMA QUINTA: En el momento de finalizar este Convenio, se resolverá sobre el destino de los bienes inventariables que hubiesen sido adquiridos en forma conjunta, en cuyo caso la parte receptora compensará a la otra parte por las inversiones realizadas mediante el pago del 50% del costo de inventarios de los mismos. Asimismo se procederá a reintegrar a la parte que corresponda, y en buen estado de conservación, aquellos bienes que hubiesen sido cedidos a la otra en calidad de préstamo,

DECIMA SEXTA: Las partes signatarias observarán en sus relaciones el mayor espíritu de colaboración, teniendo en cuenta que la finalidad de este Convenio General y todos los Convenios especiales que como resultado de su aplicación se acuerden en el futuro, tiende a beneficiar a todo el

país, por lo que la labor por realizar deberá ser un ejemplo de buena voluntad y coordinación de esfuerzos.

DECIMA SEPTIMA: El presente Convenio, cuya validez será de (1) año, se considerará renovado automáticamente por iguales períodos sucesivos. El Convenio podrá ser denunciado por cualquiera de las partes, notificando por escrito a la otra con una anticipación no menor de seis (6) meses, sin que la denuncia dé derecho a ninguna de las partes a formular reclamos o indemnización de ninguna naturaleza. Los trabajos en ejecución a la fecha de producir efecto la denuncia serán continuados hasta su finalización.

DECIMA OCTAVA: Este Convenio se suscribe en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto, en Buenos Aires a los treinta días del mes de noviembre del año mil novecientos setenta y dos, y entrará en vigencia a partir de su aprobación por las autoridades de ambas partes.

IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA