INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS·OEA

SUB DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE PLANIFICACION

DIRECCION DE EVALUACION

INFORME DE EVALUACION DEL PROYECTO:

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

IV.X.AC.21

GERMAN URIBE
HECTOR MORALES

MAYO, 1981

INFORME Nº. 27

CIRCULACION RESTRINGIDA

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

IV.X.AC.21

GERMAN URIBE
HECTOR MORALES

MAYO,1981

27

INFORME DE EVALUACION

F.S.B.

PROYECTO IV.XAC.21

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

I. INTRODUCCION

Para la evaluación de este proyecto se siguió la guía metodológica aprobada por la Junta Directiva del IICA.

El presente informe contiene un análisis integrado de las tres primeras fases del proceso que produjo los siguientes documentos:

- Revisión del diseño del proyecto
- Análisis de la vigencia de los objetivos del proyecto.
- Análisis del progreso del proyecto y sus factores causales.

Estos tres documentos base fueron elaborados en una primera versión por el Director de la Oficina del IICA en Colombia y el técnico encargado de la ejecución del proyecto, posteriormente fueron revisados con la participación del grupo evaluador habiendo surgido una segunda versión que es la que se anexa a este informe.

La presente evaluación realizada entre el 11 y el 18 de mayo de 1981, tiene como principal objetivo, apreciar los productos obtenidos a la fecha y formular recomendaciones tendientes a mejorar el diseño del proyecto, la estrategia a seguir y las actividades prioridades a realizar.

El proceso seguido fue el siguiente:

- Revisión de la información secundaria disponible
- Reunión con el Director del IICA en Bogotá y el técnico encargado del proyecto para revisar y ajustar los documentos básicos que se anexan.
- Entrevistas con funcionarios nacionales seleccionados (en anexo aparte se detalle una lista) para tratar de medir el avance del proyecto, la prioridad que el Gobierno o la institución principal mantiene y las acciones correctivas que puedan estimarse como necesarias.
- Visita al campo (Departamento de Boyacá) para apreciar la acción de campo efectuada y las relaciones establecidas con los niveles ejecutores nacionales y los campesinos beneficiarios fiscales.
- Elaboración del informe en borrador.
- Reunión con el Director del IICA en Colombia y el técnico del IICA encargado del proyecto para exponer un resumen de las conclusiones a las que la comisión evaluadora había llegado en principio así como las recomendaciones que se formularían.

El proceso de evaluación se llevó a cabo entre el 11 y el 18 de Mayo de 1981.

II. PROYECTO PAIS

2.1 Antecedentes

Para efecto de este documento el proyecto país es aquel que atiende la situación económica-social de pequeños productores, el cual se define como las acciones que debe desarrollar la Central de Cooperativas de Reforma Agraria (CECORA) en virtud de su Convenio con Planeación Nacional y como responsable del Subprograma de Comercialización del Programa de Desarrollo Rural Integral (DRI) dirigido a los pequeños productores. Es válido resaltar algunos antecedentes:

En el sector productor Agrario colombiano existe un importante número de pequeños productores con tenencias de tierras por debajo de 20 Hectáreas (superficie límite en Colombia para estratificar como pequeño productor). Según el censo de 1970-71 este tipo de explotaciones representa el 83.1% con 977.747 explotaciones sobre un total de 1.176.811 explotaciones; por otra parte, en cuanto a la participación de los pequeños propietarios en Hectáreas de tenencia se tiene que poseen el 12.4% con 3.832.900 Hectáreas sobre un total de 30.993.200 Hectáreas. La importancia que el gobierno nacional le otorga al sector campesino radica más en la participación de agentes actuantes que en lo que podría significar su aporte a la producción, restringida ésta por una limitada superficie territorial.

Los principales problemas que afectan a la economía minifundista se pueden identificar como sigue:

- Escasez de recursos productivos (básicamente tierra y capital)
- Poca tecnología adecuada o adaptada
- Dispersión y atomización de las unidades de producción
- Falta de oportunidades de mercado
- Niveles bajos de producción en términos cuantitativos como cualitativos.
- Bajos niveles de ingreso
- Poca absorción de mano de obra
- Baja participación en la vida económica, social y política del país.

El DRI atiende aquellos campesinos que queden cobijados en propiedades parcelarias cuya superficie no exceda de 20 Hectáreas. Su cobertura potencial sería según las cifras anteriormente expuestas de 977.747 explotaciones. Estas unidades parcelarias se encuentran básicamente ubicadas en la región Andina.

2.2 Objetivos

En síntesis, el DRI es el instrumento mediante el cual se ejecuta la política de desarrollo en el subsector tradicional de la agricultura, para el logro de dos objetivos generales:

a. "En lo económico, el aumento de la producción para lograr la estabilización y, eventualmente, reducción de los precios reales de alimentos de consumo masivo".

b. "En lo social, aumentar la oferta de servicios públicos que solucionen las necesidades básicas de los sectores campesinos, contribuyendo en forma decisiva al mejoramiento del ingreso y de la distribución de oportunidades económicas".

El Plan de Integración Nacional, se refiere a los objetivos específicos del DRI, en la siguiente forma:

- "Incrementar la producción agropecuaria, especialmente de alimentos de consumo masivo, a través de incrementos de productividad en las áreas actualmente explotadas".
- Aumentar el ingreso de los pequeños productores".
- "Crear nuevos frentes de empleo productivo en el subsector de economía campesina".
- "Facilitar el acceso a los mercados de productos y servicios, mediante construcción de vías de penetración y mejoramiento de los sistemas de comercialización".
- "Elevar el nivel de vida de los campesinos, a través de la prestación de servicios básicos de salud, educación, nutrición, mejoramiento de vivienda y suministro de agua potable".

- "Promover la organización y participación de la comunidad, propendiendo por el desarrollo autosostenido, a través de la creación y funcionamiento de comités de usuarios a nivel feredal y municipal".

2.3 Estrategia

Colombia diseña una estrategia para atender este subsector agrario enmarcado en lo que se denomina "Programa de Desarrollo Rural Integrado-DRI- "bajo la supervisión y dirección del Departamento Nacional de Planeación.

El DRI inició sus acciones el año 1976 con lo que se denomina la primera fase de su programa hasta Diciembre de 1981, y una segunda fase que se inició en el segundo semestre de 1980, contempla la acción conjunta de 14 entidades diferentes del país y con apoyo financiero de tres agencias internacionales de crédito (BID-BIRF-ACDI).

El Plan de Desarrollo Nacional, publicado en Marzo de 1980, denominado Plan de Integración Nacional -PIN- dice textualmente en relación al problema de los pequeños productores:

"La decisión del gobierno de apoyar y estimular los esfuerzos de los campesinos, mediante un esquema de acciones integradas en el campo económico y social, han permitido que el DRI se

constituya en pieza clave dentro de las políticas de producción, especialmente en lo concerniente a los alimentos de consumo masivo, y en un importantísimo instrumento para adelantar políticas sociales orientadas a favorecer los sectores de más bajos ingresos en el sector rural".

La estrategia que utiliza el DRI para el logro de sus objetivos se basaría en la acción integral y coordinada de diferentes entidades que sumadas apunten a atender los problemas básicos de los pequeños campesinos; éstos operan sobre la base de tres componentes a saber:

a. <u>En el componente de producción</u>

-Subprograma de Crédito (Caja Agraria)

-Subprograma de desarrollo tecnológico (Instituto Colombiano Agropecuario -ICA- Secretarías de Agricultura Departamentales y el Instituto Colombiano de Reforma Agraria-INCORA).

-Subprograma de Comercialización (a cargo de la Central de Cooperativas de Reforma Agraria-CECORA).

-Subprograma de organización y capacitación (Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA).

-Subprograma de conservación de recursos naturales (a cargo del Instituto de Recursos Naturales-INDERENA).

b. <u>En el componente de infraestructura</u>

-Subprograma de caminos vecinales (a cargo del Fondo Nacional de Caminos Vecinales-CAVECINALES).

-Subprograma de electrificación rural (a cargo del Instituto Colombiano de Energía Eléctrica-IGEL y las electrificadoras departamentales).

c. <u>En el componente social</u>

-Subprograma de acueductos rurales (Instituto Nacional de Salud-INS).

-Subprograma de educación (Ministerio de Educación, Instituto Colombiano de Construcciones Escolares-ICCE).

-Subprograma de salud (Ministerio de Salud, Instituto Colombiano de Bienestar Familar-ICBF, Fondo Nacional Hospitalario-F.N.H. y los servicios seccionales de salud).

La fase 1 del Proyecto se desarrolla en ocho departamentos (Nariño, Cauca, Cundinamarca, Antioquía, Córdoba, Sucre, Boyacá y Santander) con un total de 299 municipios.

La fase 2 integra otros nueve departamentos (Huila, Tolima, Caldas, Meta, Norte de Santander, Cesar, Bolívar, Magdalena y Atlántico) con un total de 136 nuevos municipios.

Las dos etapas DRI pretenden cubrir 157.000 familias campesinas o sea el 16% de los pequeños productores, en atención directa con: Asistencia técnica, crédito, capacitación empresarial y comercialización (90.000 familias en fase 1 y 67.000 en fase 2). Además, se considera que también tendrían beneficios directos mediante los servicios de infraestructura y necesidades básicas otras 628.000 familias campesinas.

2.4 Diseño

En lo específico y cómo el Proyecto IICA entra en el Proyecto Nacional, es en general actuando en el componente de producción DRI y particularmente mediante el Subprograma de Comercialización como basamento substancial del Proyecto país.

Este plantea que la comercialización es el instrumento estratégico para hacer efectivo el aumento del ingreso campesino, tratando de llegar a mercados más manejables reduciendo márgenes y por disminución de costos. Lo anterior se lograría a través de la organización de productores (también en este sentido el proyecto país considera que con la organización, los campesinos estarán en condiciones de concentrar la oferta a nivel rural), con el establecimiento de centro de acopio regionales, donde según los volúmenes y condiciones de mercado se podrían desarrollar funciones de selección, tratamiento, almacenamiento, empaque, etc.

La ejecución del Subprograma ha mostrado la rigurosa necesidad de acabar con el tratamiento aislado de la comercialización y ésta debe tratarse en íntima relación con producción.

Se considera que el incremento de los costos (insumo, mano de obra, productos de consumo, herramientas, etc.), están afectando seriamente al campesino, por lo que el proyecto país reclama la necesidad inmediata de atender estos factores asistiendo con programas y proyectos a los campesinos organizados, desarrollando las organizaciones, actividades de distribución de insumos y artículos fundamentales de la canasta familiar campesina, que en términos del D.N.P./DRI denominan el trípode del ingreso del pequeño productor. Con esto el proyecto país plantea la necesidad de montaje de proyectos de envergadura de cobertura regional que abarquen a varias organizaciones campesinas en conjunto.

2.5 Acción futura y estrategia

Los objetivos del subprograma de comercialización quedan cobijados en los descritos anteriormente, en lo referente al programa DRI y específicamente los que se refieren al componente de producción. Sin embargo, el subprograma explicita éstos más ampliamente; así plantea que:

- Mejorar el ingreso de los pequeños productores, en este sentido especifica que sería posible a través de tres elementos:

  i. La adopción tecnológica, la que se facilita cuando la comercialización se hace menos riesgosa.

  ii. Apropiación por parte de los productores de una parte del margen de comercialización, junto con reducción de costos por menores pérdidas físicas, racionalización del uso del transporte y aprovechamiento en general de economías de escala.

  iii. Mejoramiento de la capacidad negociadora de los productores, como resultado de su agrupación en cooperativas para comercializar en conjunto y un sistema eficaz de información de precios y mercados, ajustado a sus necesidades.

El otro objetivo DRI que el subprograma explicita es:

- Contribuir a asegurar el abastecimiento de alimentos para el mercado nacional.

Los medios que considera el subprograma deben aplicarse, serían:

i. Promoción de organizaciones cooperativas de pequeños productores, donde para su acción es importantísima la capacitación del personal de campo de CECORA en esta materia, como también a líderes campesinos.

ii. El establecimiento de líneas de crédito a través de Caja Agraria para ejecución de los proyectos de envergadura regional.

iii. Montaje y operación de un sistema de información de precios y mercados que se caracterice por:

- Atender a las cooperativas cubriendo los productos de las áreas DRI.
- Aprovechamiento de la información existente en otras fuentes institucionales y que se refieren a los productos DRI.

El ejecutor del Subprograma de Comercialización es CECORA. Esta entidad ha ido pasando en la ejecución del subprograma paulatinamente de la etapa de promoción a la de asistencia técnica especializada en comercialización empresarial.

III. PROYECTO DEL IICA

3.1 Identificación del problema y beneficiarios

El Proyecto IICA se identifica con la problemática establecida en el Proyecto País. Se considera que el IICA/F.S.B. puede otorgar apoyos tendientes al fortalecimiento institucional de la entidad encargada de atender el subprograma de Comercialización del componente de producción del DRI. La entidad -en este caso CECORA- debe atender a la organización de pequeños campesinos

III. PROYECTO DEL IICA

3.1. Identificación del problema y beneficiarios.

El Proyecto IICA se identifica con la problemática establecida en el Proyecto País. Se considera que el IICA/F.S.B. puede otorgar apoyos tendientes al fortalecimiento institucional de la entidad encargada de atender el subprograma de Comercialización del componente de producción del DRI. La entidad -en este caso CECORA- debe atender a la organización de pequeños campesinos (aquellos que poseen menos de 20 Hectareas), que se encuentran atomizados, para buscar el fortalecimiento particular de esos campesinos mediante la creación de Formas Asociativas (FAS) que los agrupen para así en conjunto y organizados puedan buscar salidas económicas y sociales a los seculares problemas que la economía minifundista,viene por largo tiempo soportanto, y que se identificaron en los antecedentes descritos anteriormente en el proyecto país.

CECORA ha sido una entidad que ha sufrido reveses económicos de antaño y además que ha tenido problemas de apoyos gubernamentales directos por ser una entidad sectorial agraria de tipo mixto. Ello ha significado que las variables institucionales como: Doctrina, Programación, Recursos, Organización, Conexiones, Liderazgo y Producto, son débiles y por lo tanto las acciones de fortalecimiento del proyecto IICA no pierden la perspectiva de apoyo buscando mejoramiento a esas variables, lo que finalmente revierte en fortalecimiento institucional.

Igual y paralelamente el proyecto IICA considera importante apoyar

junto a CECORA, directamente a las organizaciones campesinas, ya que ese es el objeto final de CECORA y esa acción tiene impacto doble: Atención a los campesinos, y con ello apoyo institucional. Se puede en concreto decir que los beneficiarios serían la entidad contraparte y los campesinos atendidos.

3.2. Objetivos del proyecto.

Los objetivos tanto general como específicos del proyecto están orientados a atender los problemas básicos institucionales y de la economía minifundista, y responden a la problemática nacional identificada en la parte pertinente a la economía campesina. En el anexo 1 (pág. 13-14) se detallan estos objetivos.

Es importante resaltar que se ha desarrollado una programación operativa ajustada consecuentemente para el logro de objetivos y metas descritas en el anexo 1).

3.3. Estrategia.

La estrategia del Proyecto identifica tres etapas a seguir, que serían las siguientes:

<u>Primera Etapa</u>:

- Capacitación
- Investigación de Mercados
- Investigación de Organizaciones
- Análisis para mejorar el Sistema de Información de Precios y Mercados-SIPM.

Segunda Etapa:

- Metodologías de trabajo en SIPM
- Metodologías de trabajo en Post-Cosecha
- Metodologías de trabajo con organizaciones campesinas
- Elaboración y ejecución de proyectos demostrativos de impacto, donde se apliquen las metodologías.

Tercera Etapa:

- Apoyo en la proyección de su imagen institucional y en la capacitación de recursos adicionales.

3.4. Acciones realizadas y logros del proyecto.

Las acciones más sobresalientes que conforman el Plan Operativo del Proyecto IICA se encuentran detalladas en el anexo 1 (de la página 20 a la página 27).

Es interesante resaltar aquí dos aspectos en las acciones del proyecto que hacen parte importante de una estrategia. El primero es que se anticipó una larga investigación tanto institucional como a organizaciones campesinas, buscando que el resultado de esa investigación permitiera ajustar el accionar del proyecto IICA lo más racionalmente a las reales condiciones y características de la entidad y de las organizaciones campesinas. Igualmente, ese diagnóstico institucional permitió establecer conclusiones y recomendaciones para que los ejecutivos sustentaran tomas de decisión.

El otro aspecto importante a resaltar es el hecho de que el

proyecto, después de derivaciones de la entidad logró centrar acciones de envergadura concentrados en una región, con el fin de hacer mejor uso de recursos y tener mayores y rápidos resultados. Esto se concreta en lo que se ha denominado Proyecto Interfas Boyacá, el que logra alrededor de su desarrollo aplicar todas las actividades programadas y que finalmente se espera sea un medio demostrativo para reproducción nacional con una estrategia y metodología nueva y que se tiene esperanza sea más efectiva para atender los problemas campesinos. Otro aspecto relevante es que este Proyecto Interfas Boyacá logra la participación de las otras entidades del componente de Producción del DRI Regional.

Las acciones realizadas y logros del proyecto se tienen que observar en las circunstancias de un proyecto en operación reciente, poco más de un año; sin embargo, los resultados que se pueden medir hasta el momento muestran productos interesantes y con perspectivas halagueñas. Estos se pueden ver con mayor detalle en el documento 3 del anexo 1 en toda extensión, y particularmente en el cuadro sinóptico de la página 12 (Relación: Objetivos, metas, producto esperado, actividades, grado de logro) del mismo anexo.

3.5. Costos del Proyecto.

El proyecto dió inicio en julio de 1979, la acción efectiva se inició en octubre, por lo tanto se tiene apenas 15 meses de operación efectiva, en este lapso, el IICA ha invertido en el proyecto las sumas que se exponen en el cuadro de la página siguiente. Se estima que en términos de personal el País ha asignado al proyecto aproximadamente 65 meses/hombre, el IICA/F.S.B. unos 60 meses/hombre.

APORTES DEL IICA/FSB AL PROYECTO (US $)

OBJETO DE GASTO	1979 1/		1980		1981 2/		TOTALES		
	ASIGNADO	GASTADO	ASIGNADO	GASTADO	ASIGNADO	GASTADO	ASIGNADO	GASTADO	%
PERSONAL	32.000.00	9.787.00	53.800.00	47.114.00	63.767.00	15.960.00	149.567.00	72.861.00	48.7
COSTOS DE OPERACION	12.600.00	9.879.00	53.400.00	53.533.00	14.713.00	6.734.00	80.713.00	70.146.00	86.9
EQUIPO	9.500.00	1.317.00	1.000.00	9.196.00	---	---	10.500.00	10.513.00	100
SERVICIOS GENERALES	900.00	412.00	1.800.00	1,777.00	1.500.00	141.00	4.200.00	2.330.00	55.5
TOTALES	55.000.00	21.395.00	110.000.00	111.020.00	80.000.00	22.835.00	245.000.00	155.250.00	63.4
% DE GASTO	---	40%	---	100%	---	29%	---	63.4%	

1/ 2° Semestre de 1979

2/ Hasta Abril de 1981

IV. CONCLUSIONES

4.1 Sobre la vigencia del problema y proyecto del país.

Obviamente es difícil pensar que en tan corto tiempo transcurrido desde el momento en que se diseñó el proyecto y la evaluación, pudieran esperarse cambios en la problemática nacional que ha dado origen a una acción del Estado. Sin embargo, corresponde hacer algunas apreciaciones sobre la forma en que se definen los elementos que conforman el problema a nivel del país. En el documento base para la evaluación (Anexo 1) se entregan ciertos antecedentes sobre la problemática del país en este campo. Se advierte que aparentemente no se ha ahondado en los aspectos del diagnóstico, manteniendo aún una definición demasiado general de dicha problemática. Se mantiene así, a nivel de hipótesis ciertas relaciones causales, sin que se advierta además una documentación sobre aspectos que reflejen la realidad actual que enfrentan los productores al participar en el sistema de comercialización 1/.

Se estima que los pequeños productores, objetivo del DRI, y por lo tanto de CECORA, según los últimos datos disponibles, cubren el 55% de la demanda de productos de primera necesidad del país.

1/ Como ejemplo vale citar la aparente posibilidad de explotar un margen de comercialización muy amplio, que estaría actualmente siendo apropiado por el sector de intermediarios, sin que realmente pueda percibirse la existencia de información que garantice esta aseveración.

Los pequeños productores, según datos existentes, representan al 86% del total de productores y poseen el 12% de la tierra. Los mismos participan con el 38% del PIB del sector el que a su vez constituye el 23% del PIB nacional.

Resulta claro en todo caso que el problema con el que se relaciona este proyecto, continúa siendo relevante para las instituciones del Sector y profundamente sentido por los agricultores.

La problemática descrita anteriormente se considera que es muy importante y prioritaria, pues la acción de CECORA es el único organismo del Estado, en aspectos de comercialización de productos, para tratar de solucionar o mejorar las condiciones de vida del pequeño productor a través de su organización y el mejoramiento de su capacidad negociadora.

4.2 Sobre la vigencia del problema y objetivos del IICA

El problema identificado originalmente por el IICA/FSB y el que debía atender es el relacionado con la capacidad institucional de CECORA para cumplir eficientemente su rol de responsable del "Subprograma de Comercialización" del componente de producción como una de las 13 instituciones participantes en el sistema DRI.

A CECORA le compete principalmente organizar a los campesinos objetos del DRI para que puedan mejorar su capacidad negociadora y asistirlos para la acción comercializadora.

Cuando se concibió el proyecto del IICA/FSB evidentemente se partió de la base de que los productos esperados de la cooperación técnica podrían solucionar el problema de falta de capacidad de CECORA para cumplir con su mandato. Así también, se definió a CECORA como la institución adecuada con la que se debía trabajar para atender el problema del país. Actualmente, luego de 15 meses efectivos de trabajo, se encuentra que el proyecto del IICA/FSB es muy global en su concepción original y que es necesario efectuar un desglose, tanto de los objetivos específicos como de las metas planteadas, que determina acciones más específicas.

Consecuentemente con lo anterior, los objetivos del proyecto del IICA siguen vigentes en el sentido de que es necesario aún consolidar los productos obtenidos estableciendo un sistema coherente que permita a la institución ser eficiente para promover y apoyar las organizaciones de pequeños productores en la comercialización de sus productos y sobretodo en la consolidación de su propia organización.

De las entrevistas realizadas a nivel regional y de campo, se detectó claramente la necesidad y el pedido expreso de que el proyecto de cooperación técnica del IICA/FSB continúe dándoles apoyo por lo menos hasta visualizar que la INTERFAS 1/ de Boyacá pueda operar

1/ INTERFAS: Empresa de segundo grado estructurada en base a la Asociación de varias Formas Asociativas de Producción (FAS).

con mayor seguridad, pues aún a nivel de la Dirección Regional y sus técnicas no se ha logrado consolidar las metodologías e instrumentos que puedan hacer factible la experiencia.

A Nivel Central de CEOCRA también se aprecia el alto interés de continuación del proyecto, en especial a Nivel Regional, lo cual le dará la base y el prestigio suficiente para demostrar por un lado su capacidad de continuar con la acción encomendada y por otro de que las INTERFAS si pueden operar eficientemente.

4.3 Impacto del proyecto del IICA

Como se puede apreciar en el anexo 1, documento 3, se expone en detalle las actividades realizadas por el proyecto IICA/FSB y los productos obtenidos en los 15 meses de operación efectiva.

De un análisis efectuado y de las entrevistas realizadas se puede anotar los siguientes aspectos como impacto del proyecto que a su vez es producto de la acción conjunta CECORA/IICA.

a. Existe actualmente a nivel central de CECORA una clara conciencia de que es necesario que la institución disponga de una doctrina y estrategia de acción que le proporcione a la institución cierta solidez como medio para obtener un liderazgo dentro del sector agrícola en el área de comercialización de productos. Esto se manifiesta como producto del análisis institucional efectuado que está ayudando a clarificar esta situación.

b. Lo anterior deriva también en la clara conciencia de que CECORA disponga de una estructura y organización funcional que le permita tener mayor unión o ligazón entre el Nivel Central y el Regional. La falta de coherencia institucional parece ser consecuencia de la débil y difícil situación económica financiera por la que CECORA ha atravesado desde unos años atrás, lo cual le ha exigido al Nivel Central desarrollar prioritariamente acciones de consolidación a nivel nacional, descuidando en cierto grado las acciones operativas a Nivel Regional.

c. Lo anterior también ha derivado en que CECORA, en todos los niveles, haya adquirido la conciencia de que la estrategia a seguir es el fortalecimiento de acciones a Nivel Regional operativo con el campesino antes que acciones administrativas y políticas a Nivel Central.

d. También se ha logrado que CECORA trate de concentrar la acción con apoyo del IICA/FSB en una sola región, pues al inicio se trabajó en las regionales de Santander, Antioquía y Boyacá, lo cual diluye la acción haciendo que los resultados se obtengan a mayor plazo. Esto a su vez permitiría disponer de una metodología que puede ser aplicable uniformemente a todas las regiones.

e. El proyecto, debido a las acciones a Nivel Regional más concentradas en Boyacá, ha influído en CEOCRA en aceptar como acción prioritaria la que se desarrolla a Nivel Regional con la participación del campesino.

f. A Nivel Regional de Boyacá, se acepta que la cooperación técnica del IICA/FSB ha sido un aliciente para continuar con el trabajo, ha contribuído a mejorar la mística de trabajo principalmente porque se ha llegado a trabajar no sólo con los técnicos de la región sino con los propios beneficiarios o sea las Formas Asociativas; este apoyo, se reconoce también a nivel de la Regional de Boyacá, que se ha manifestado en:

- Estructuración de un marco conceptual del Proyecto Regional de Boyacá, el cual fue presentado y aprobado por el Nivel Nacional y declarado "Proyecto Piloto".
- Elaboración del Sistema de Información de Precios y Mercados (SIPM).
- Elaboración de encuestas, diagnósticos y estudios de postcosecha.
- Elaboración de un manual de Manejo Contable a nivel de FAS.
- Capacitación de personal y campesinos en aspectos contables y de organización y manejo de las FAS e INTERFAS.

- Conformación del Comité Ejecutivo de INTERFAS.
- Apoyo general y permanente al proyecto Boyacá aprobado.
- Ha contribuído a que CECORA a Nivel Regional de Boyacá haya logrado un liderazgo institucional por tener la participación campesina.
- Ha contribuído a que CECORA a Nivel Regional de Boyacá haya logrado un liderazgo institucional por tener la participación campesina.
- Ha contribuído a que se establezca un equipo interdisciplinario de trabajo a Nivel "Regional Boyacá", mejorándose la coordinación institucional.

g. Como resultado de la acción conjunta Regional Boyacá e IICA/FSB los dirigentes campesinos de las FAS que conforman la directiva de la INTERFAS están convencidos de que la solución a sus problemas de mercadeo y de producción, es el proyecto INTERFAS, al que denominan "El Gran Proyecto" y están decididos a continuar con la experiencia en forma segura aunque sea lenta.

Para apreciar los productos obtenidos en forma específica de las actividades realizadas se recomienda la lectura del documento 3 del anexo 1).

Sin embargo de lo anterior los dirigentes de las FAS resaltaron los siguientes productos entre otros:

- Capacitación en aspectos contables
- Apoyo en la elaboración de proyectos
- Mejoramiento del precio de los productos agrícolas al nivel de productos (leche de $7 a $12 en FAS de Chinaquinaquirá y COMULBOY).
- Negociación y manejo del crédito
- Mejoramiento en el manejo de los productos agrícolas.

4.4 Conclusiones en relación al diseño del proyecto:

4.4.1 El documento del proyecto plantea en términos demasiado generales las áreas de acción del IICA, permitiendo un ajuste programático de acuerdo a las necesidades que pudieran surgir durante su ejecución.

En el documento no se llega a explicitar cual es el modelo que se "ofrece" a CECORA, para lograr que esta institución realmente pueda cumplir con su mandato. El máximo grado de definición al que se llega es la realización de eventos de capacitación, la disponibilidad de alguna metodología para mejorar los instrumentos operativos de la institución y la realización de algunas actividades que aparecen un tanto puntuales al carecerse del marco programático que podría derivarse de un modelo conceptual.

Cabe destacar el importante esfuerzo que se desarrolló a comienzos de la ejecución del proyecto, donde se planteó la necesidad de llegar a concretar en mejor forma la estrategia del proyecto, y la importancia de activar un análisis más en profundidad de la institución. En el ajuste formal incluso habría sido importante llegar a una redefinición del proyecto original, sobre la base de los resultados de dicho análisis.

De allí que el documento original sólo sirvió de elemento de referencia para enmarcar las actividades que se han desarrollado.

4.5 Apreciación sobre la eficiencia de la estrategia adoptada

Aunque no se logró en el proceso de evaluación opiniones concretas acerca de la estrategia adoptada por el IICA/FSB en la ejecución de este proyecto, se pudo apreciar que ésta ha sido eficaz. Si bien al inicio se trabajó mucho a Nivel Central y la acción regional se hizo en varias juntas, esto determinó la conveniencia de concentrar esfuerzos en una región para probar y ejecutar las metodologías y estrategias que se proponían con la participación del campesino. Esto ha dado no sólo solidez a la cooperación técnica sino que ha permitido que la institución dé prioridad a esta acción regional.

4.6 Conclusiones en cuanto a la asignación de recursos humanos

El IICA/FSB, dada la limitación de recursos ha podido aportar al proyecto con un técnico internacional y dos nacionales hasta diciembre de 1980; además ha podido controlar la labor de consultores por períodos cortos para acciones específicas.

Cabe también resaltar el apoyo que la Oficina del IICA/Colombia ha prestado en forma permanente al proyecto en especial por parte del Director lo cual ha permitido tener un seguimiento cercano.

En cuanto a la asignación de personal nacional de contraparte esta fue el inicio muy restringida, incluso las limitaciones de local de CECORA Central no permitieron la ubicación de los técnicos del IICA/FSB en ella como hubiera sido deseable.

Al Nivel Regional la contrapartida en recursos humanos es bastante mayor, pues a más del Jefe Regional han actuado de contrapartes directas cuatro asistentes técnicos en el área de trabajo respectiva (generalmente por productos) y la participación de diez promotores. Todo esto desde agosto de 1980 aproximadamente.

4.7 Factores internos y externos que afectan la marcha del proyecto

Como en toda relación interpersonal e interinstitucional se registran en el transcurso de las mismas diferencias de criterios, de política y de aspectos técnicos. Este proyecto no ha podido escapar a esta realidad, afortunadamente, estos roces no llegaron a

ser mayores ni a afectar la marcha del proyecto en forma significativa y a la fecha se encuentran solucionados.

Estas diferencias se estimó que nacieron entre otras de las siguientes situaciones:

a. CECORA era una institución que atravesaba una crisis originada por sus limitados recursos humanos y económicos principalmente.

b. CECORA no estaba preparada para recibir una cooperación técnica cuya acción exige un esfuerzo adicional en aspectos técnicos y de atención por medio de recursos humanos y económicos.

c. El diseño del proyecto del IICA tiene fallas al no esclarecer o determinar las responsabilidades u obligaciones de las partes.

d. La capacidad de las partes en manejo de proyectos y de situaciones se considera que fue bastante limitada por lo que no se establecieron reuniones periódicas que programaran la acción y determinaran una división del trabajo.

e. Conforme el tiempo avanzó y se tuvo mayor conocimiento de la situación, a la vez que las partes adquirieron mayor confianza mutua se llegó a declaraciones que se registraron en un documento de análisis institucional que en un principio no

no tuvo aceptación nacional y que posteriormente fue aceptándose por partes hasta llegar a ser un documento básico y útil para CECORA.

f. La personalidad y formación de los técnicos.

g. El frecuente cambio de personal técnico y directivo de CECORA.

h. El proyecto compuesto CECORA/IICA se considera de alto riesgo pues exige llegar a un beneficiario de pocos recursos y a travesar por un sistema de mercadeo no controlable por las instituciones interesadas.

Estas diferencias llegaron a su punto más alto a fines de 1980 e inicios de 1981 habiéndose solucionado amigablemente en una reunión conjunta CECORA/IICA por lo cual se ajustaron objetivos, metas y actividades a realizar y a determinar la acción que cada uno debía desarrollar en el futuro.

Como conclusión en el sentido positivo, se puede anotar que pareciera necesario hasta cierto punto, que exista esta clase amigable de diferencias, que al final dan un punto en bien de la acción que las instituciones desarrollan.

V. RECOMENDACIONES

5.1 Sobre la continuación del Proyecto del IICA

5.1.1 Es de opinión de la Comisión Evaluadora, que el Proyecto debe continuar en 1982, sujeto al cumplimiento de las condiciones que se señala más adelante.

Para llegar a esta recomendación. Se ha tenido presente la firme convicción a la que se llegó después de conocer:

a) la factibilidad de concretar un trabajo de envergadura con CECORA a nivel regional y su potencial para el resto del país.

b) los importantes compromisos que se han adquirido con grupos organizados de campesinos, en la regional de Boyacá.

c) la posibilidad de participar en una experiencia que tiene un potencial importante, como parte de un modelo que permita desarrollar la capacidad de ejecución del programa DRI en el país, complementándose a otras experiencias que vienen desarrollándose.

5.1.2 Los argumentos enunciados por sí solos podrían ser considerados importantes para la toma de decisión en cuanto a la continuación del proyecto en 1982. Sin embargo, se menciona que hay ciertos condicionantes mínimos que deben cumplirse previo a esa definición y son los que se detallan a continuación.

a) Que se aprecie claramente que CECORA está tomando las medidas necesarias para revisar las recomendaciones establecidas en el Análisis Institucional preparado y que se ha decidido complementarlo con la acción de grupo de trabajo recientemente establecido, con la participación del IICA. Para esos propósitos, queda a criterio de la Dirección del IICA en el país, analizar el cumplimiento de esta condición, debiéndose informar sobre el particular a más tardar a mediados del mes de agosto del presente año.

b) Que se defina claramente los aportes de las instituciones en cuanto a personal y recursos económicos a la vez que se determine una división del trabajo.

c) Que CECORA y el IICA acuerden ajustar el proyecto para que este se concentre en una región (Boyacá) formulándose objetivos y metas concretas que permitan establecer una metodología y estrategia de acción en el campo del mejoramiento del sistema de comercialización, que pueda ser repicable en otras regiones del país.

5.1.3 La ampliación del proyecto sólo se plantea para 1982 en vista de la restricción financiera que enfrenta el FSB. En caso sea posible obtener financiamiento adicional, debiera

plantearse la alternativa de reformular el proyecto para un período mayor, sujeto a los resultados obtenidos de la experiencia piloto.

5.2 Cambios que se recomiendan para readecuación del proyecto.

Tal como se plantea en el punto anterior, el proyecto debe ser revisado a fondo para oficializar la nueva orientación que se propone. Así, la Oficina del IICA en Colombia deberá proponer una nueva versión del documento IICA, la cual será enviada a la brevedad a la Dirección General del IICA. Mientras ocurra una decisión sobre la extensión del proyecto en 1982 (sujeto al cumplimiento de las condiciones ya planteadas), se diseñará un énfasis a las labores de:

a) capacitación en el área de formulación, evaluación y manejo de proyectos a nivel de FAS e INTERFAS.[1/]

b) Asesoría a CECORA Central para finalizar la adopción del SIPM.

c) Asesoría directa a CECORA Regional (Boyacá) en:

i) Explicitación del marco conceptual de proyecto INTERFAS

1/ FAS: Forma asociativa de producción (Empresa comunitaria campesina)

INTERFAS: Empresa de segundo grado formada por las FAS

ii) Formulación del proyecto para la creación de la empresa de Comercialización Campesina (finalización del diagnóstico y estudio de factibilidad para la creación de la empresa por línea de producto).

iii) Programación y comienzo de la investigación sobre manejo de productos para la Empresa Campesina. Incluyen pérdidas post-cosecha).

A continuación se plantean algunas ideas sobre cambios que podrían introducirse en la formulación del proyecto de cooperación técnica del IICA, en caso se decida la ampliación del proyecto para 1982.

5.2.1 Cambios en el diseño del proyecto (objetivos y metas)

a) El objetivo general del proyecto puede mantenerse sin cambios, aún cuando deberá establecerse claramente los supuestos en que se basa la estrategia adoptada por el IICA para su cumplimiento.[1/]

El cambio importante debe plantearse en torno a la definición de los objetivos específicos del proyecto y sus metas En este sentido, la comisión de evaluación recomienda que los objetivos específicos se orienten a:

1/ En el formato empleado actualmente para la formulación de proyectos se establece la necesidad de vincular el logro de los objetivos del proyecto con la problemática del país y los objetivos específicos.

i) Colaborar en la formulación, implementación y ejecución de un proyecto de carácter regional (Boyacá) orientado a la creación de una empresa de Comercialización Campesina.

ii) Colaborar en el diseño y puesto en marcha de los servicios de apoyo en comercialización para el mejoramiento del Sistema de Comercialización de las empresas Campesinas del programa DRI y que compete a CECORA, con énfasis en el desarrollo de los mismos para servir a la empresa de Comercialización en Boyacá.

iii) Colaboración para readecuar la estructura operativa de CECORA, en el cumplimiento de su apoyo al modelo que se aplique a nivel regional.

Para dar cumplimiento a estos objetivos específicos el proyecto deberá definir metas para 1981-82 contemplándose entre otros las siguientes áreas de acción

i) Capacitación en servicio, seminarios, cursos y talleres en:

-formulación de proyectos

-manejo de proyectos

-manejo de productos

-operación del SIPM

ii) Acción directa en:

-explicitación del marco conceptual del modelo proyecto para la creación de la FAS.

-análisis de la factibilidad del proyecto para la creación de las FAS, con énfasis en el componente de comercialización que se ha identificado.

-análisis de mercado de los productos incluidos en el proyecto para la creación de las FAS.

-propuesta para la definición de los mecanismos operativos de las FAS (Centro de Acopio, mercados campesinos, etc.)

-investigación sobre manejo integral de productos (incluyendo estudios de las pérdidas post cosecha)

-adaptación del SIPM en los requerimientos que se identifiquen para la FAS. En este sentido deben concretarse las acciones en dos niveles: uno para complementar la propuesta a nivel nacional con CECORA y otros para definir la operación del SIPM que pueda ser necesario en la ejecución del proyecto.

-elaboración de una propuesta y puesta en marcha de una unidad de "inteligencia de mercado" con capacidad para internalizar la información proveniente del SIPM. Concretar esta propuesta para su operación a nivel de la Empresa Campesina de Comercialización.

-Colaborar con la Dirección de CECORA en las tareas de revisión del esquema organizativo para proporcionar el apoyo requerido en la formulación y puesta en marcha de los proyectos regionales.

iii) Promover el intercambio de experiencias a través de la capacitación recíproca con otros países donde se desarrollan proyectos similares (República Dominicana, Venezuela, por ejemplo)

5.2.2 Cambios en la estrategia

Tal como se puede colegir de la definición de los objetivos propuestos se debe adoptar una nueva estrategia para el proyecto, la cual podría contener los siguientes elementos claves:

a) Sede de Proyecto:

Uno de los técnicos nacionales del proyecto, debería localizarse permanentemente en el área del proyecto regional, teniendo a su cargo la coordinación de todas las actividades que se realicen en la región.

Uno de los técnicos tendría la responsabilidad directa de las acciones a nivel de CECORA central, obteniendo de la Institución su localización en la sede misma de la Institución.

b) Dadas las restricciones de local existentes en el área del proyecto se deberá estudiar la posibilidad de montar una pequeña oficina en el área del proyecto, preferentemente en la misma sede de la Regional o sea Duitama.

c) Acciones Prioritarias:

-A juicio de la Comisión de Evaluación, debe darse alta prioridad a la formulación del marco conceptual del proyecto a nivel regional, el cual deberá ser discutido con las autoridades del CECORA para que pueda ser aplicado a otras regiones.

-Es de gran importancia centrar todas las actividades que se han venido realizando en Post cosechas, en el área del proyecto. Preocupó a la Misión la opinión de las autoridades de CECORA, en el sentido que se han iniciado varias acciones en otros Departamentos (se mencionó el caso de Antioquía), sin que se haya dado continuidad a esos trabajos, aún cuando a juicio de ellos existían los técnicos de contraparte para realizarlo.

-Revisión del programa de capacitación adaptada a las nuevas condiciones del proyecto IICA.

5.2.3 Ajustes necesarios para lograr más impacto en el fortalecimiento Institucional.

Se considera de mucha importancia que al analizar con CECORA el rendimiento del proyecto IICA, se tenga en cuenta la necesidad de reafirmar nuevamente el interés por definir claramente las obligaciones de ambas partes, especialmente en lo que se relaciona con: dotación de una oficina para el técnico del IICA, y la dotación de la contraparte necesaria para el proyecto con una clara definición de funciones, tanto del personal a Nivel Central como a Nivel de la Región de Boyacá.

5.2.4. Ajustes en la asignación de recursos humanos y económicos.

Como se expuso en la 5.1.1 y 5.1.3 la ampliación del proyecto se planteó hasta diciembre de 1982 bajo ciertas condiciones y estrategias que permitirían lograr un impacto institucional y metodológico importante en ese plazo. Para poder cumplir con lo propuesto se considera conveniente que el IICA/FSB disponga de dos técnicos, uno a nivel central de CECORA con sede en Bogotá que hará las veces de coordinador global de la acción del IICA y otro a Nivel Regional en Boyacá que tendría la responsabilidad de la acción de campo, además se debería disponer de consultores de corto plazo para acciones específicas.

Esto exigiría al IICA/FSB una revisión de la asignación de recursos previstos para 1982 que son solamente 70.000 dólares, esta cantidad se considera insuficiente, pues apenas en las condiciones propuestas, quedarían solamente alrededor de 7 a 8.000 dólares para gastos de operación y servicios generales.

5.3. Recomendaciones para la eliminación de factores internos y externos que afectan al proyecto.

Tal como se planteó adelante, uno de los puntos claves para corregir algunos problemas externos, se relacionan con la capacidad de la Dirección del IICA en Colombia para aclarar las obligaciones de ambas partes en la ejecución de este proyecto.

Para tratar de que la acción del IICA/FSB, sea también del conocimiento de otras instituciones (aunque esto no signifique una acción mdirecta, pero si de coordinación y comunicación), podría resultar de interés la participación de la Dirección Nacional de Planeación y las instituciones que conforman el DRI en el Seminario que se está programando para setiembre próximo.

Esto podría derivar en un interés y participación más cercana de esas instituciones por lo menos a Nivel Regional.

Desde el punto de vista interno, tal como se conversó con el Director de la Oficina en Colombia, es necesario establecer un control más permanente del desarrollo del proyecto, que permita analizar el cumplimiento de metas, la redefinición de actividades fundamentalmente para lograr corregir los problemas que puedan presentarse con la contraparte y la complementación de otras actividades con la participación de otros técnicos de la Oficina.

A juicio de la Comisión de Evaluación la coordinación del equipo deberá enfatizar su rol de líder en el grupo promoviendo el permanente intercambio de ideas con el equipo técnico y explicitando a través de comunicaciones escritas (informes de avance o pequeños ensayos etc.) el modelo conceptual que se está siguiendo y la estrategia adoptada para su implementación, resultados importantes del diagnóstico, etc. Todas estas comunicaciones deberán tener la más amplia difusión posible.

5.4 Recomendaciones en cuanto a acciones complementarias de los otros proyectos de la Oficina del IICA.

Las experiencias logradas en otros proyectos de la Oficina, conjuntamente con el trabajo en CECORA, constituyen una experiencia importante no sólo para Colombia, sino para los países que están realizando acciones en el campo del Desarrollo Rural. Desde este

punto de vista, es importante que la Dirección del IICA en Colombia, considere la idea de integrar estos esfuerzos, definiendo en función de un enfoque común teniendo así una más adecuada coordinación y complementación interna de la Oficina.

5.5 Otras recomendaciones

En vista de que el IICA, con recursos del Fondo Simón Bolívar, ha tenido en operación varios proyectos similares por un lado y/o que tienen estrecha relación con el desarrollo rural integral, sería recomendable que para fin del año 1981 se efectúe una reunión técnica dirigida a capacitación interna en manejo de proyectos.

Esta reunión técnica interna del IICA tomaría como base los estudios de caso que se hayan efectuado (se espera disponer de los de Ecuador, Perú, Panamá, Brasil, Chile y Uruguay) y las experiencias que se expongan de otros proyectos como los de Colombia, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Paraguay, Argentina, y México.

También serían material de trabajo de la reunión técnica las evaluaciones de proyectos del Fondo.

ANEXOS

ANEXO #1

DOCUMENTO No. 1

PROYECTO DEL FONDO SIMON BOLIVAR EN COLOMBIA

1. Revisión y Explicación del diseño del Proyecto IICA

1.1. La Problemática Nacional

La problemática nacional, se enmarca en el proyecto original del IICA, en la existencia de un amplio subsector de la agricultura nacional compuesto por pequeños productores. Este subsector enfrenta serios problemas: entre éstos sobresalen la escasez de recursos productivos, básicamente tierra y capital, poca tecnología adecuada o adaptada, aplicación dificultosa de esa tecnología cuando está disponible, dispersión y atomización de las unidades de producción, inadecuadas oportunidades de mercado, niveles de producción bajos en términos cuantitativos y cualitativos por cada agente agrícola, muy bajos niveles de ingreso, poca absorción de mano de obra, baja participación en la vida económica, social y política del país.

La expansión de este subsector llamado tradicional manifiesta estancamiento con una tasa de crecimiento anual de 3% (equivalente a la explosión demográfica). Contrariamente el subsector comercial agrícola muestra una tasa de crecimiento del 7%.

El subsector tradicional produce principalmente bienes de consumo directo poblacional. El estancamiento del subsector tradicional ha provocado

elevación en los precios de los alimentos efectando a los consumidores, creando deterioro en sus ingresos reales, especialmente en los estratos de más bajos ingresos. Por otra parte, esa elevación en los precios de los alimentos no se refleja en un consecuente mejoramiento en el ingreso campesino, ya que por razones de estructura del sistema mercantil, los márgenes substanciales se quedan en la intermediación.

A modo de hipótesis se puede decir que un aspecto importante de resaltar es que en el país se ha producido una natural especialización en la producción de bienes agrícolas, orientándose los pequeños productores a producir bienes de alta perecibilidad, esto les crea mayores dificultades en las relaciones de venta y compra en el mercado, haciéndose altamente dependiente del comprador que impone condiciones de negociación en deterioro de estos productores.

El problema que da base al proyecto IICA es la incapacidad que ha tenido el subsector tradicional de la agricultura de poder participar en las oportunidades actuales y potenciales del mercado de una manera eficiente. Si esto ocurriera habría un mayor estímulo para aumentar la producción, productividad y los ingresos de los pequeños productores.

El proyecto IICA puntualiza que los factores causantes de este problema se pueden agrupar en: A. Organización de Mercados y Comercialización; B. Organización de la producción y la oferta; C. Servicios de infraestructura. Estos se detallan así:

A. <u>Organización de Mercados y Comercialización</u>2

a. Inexistencia de un mercado nacional integrado y organizado.

Inexistencia de normas de tipificación, clasificación. Falta de información (adecuada y oportuna) de precios y mercados.

b. Estrechez de mercados locales y a veces del mercado nacional, en estas condiciones el subsector tradicional muchas veces sufre consecuencias en los precios que recibe, llegándose en algunas oportunidades a que éstos estén por debajo de los costos de producción.

c. Existencia de oligopsonios locales y regionales.

d. Manejo inadecuado en Post-Cosecha de los productos con altas pérdidas físicas de los mismos.

B. Organizaciones de la Producción y la Oferta

a. Pequeños volúmenes de producción por unidad parcelaria, calidades irregulares y heterogéneas. dispersión y atomización de la producción dificultando acopios y cuando lo hay, con costos altos de esta fase.

b. Parcelas con topografías difíciles, alejadas de los mercados.

c. Perecibilidad alta de los productos.

d. Falta de organización de productores para mejorar mediante esa vía, el poder de negociación de los pequeños productores.

C. Servicios e Infraestructura

a. Insuficiencia de centros dea acopio y almacenamiento.

b. Por la propia dispersión y distanciamiento tienen problemas para consecución de medios de transporte y éste se hace oneroso.

c. Difíciles y a veces carencia de vías de penetración.

d. Insuficiencia planificadora y programática de las instituciones encargadas de este apoyo tanto para la producción como para la comercialización. Esto implica no contar con medios para decidir producción, no tienen pronósticos que orienten al agente productor sometiéndolo a incertidumbre en los mercados.

e. Insuficientes servicios de asistencia técnica tanto para producción como comercialización.

Existen otros aspectos relevantes que no fueron destacados en el proyecto original, pero que es importante manifestar aquí, ya que hace relación con la problemática nacional en cuanto se refieren a los pequeños productores, y en ello sobresalen:

a. La insuficiencia, inoportunidad, dificultad y larga tramitación en la consecución de créditos.

b. La baja capacidad administrativa-gerencial en las unidades parcelarias y en acciones de mercadeo.

En el mismo año 1980 se presentó al país el plan de Desarrollo, en el Plan de Integración Nacional PIN. El referido "plan" se podría conceptuar como un macro documento de tipo referencial y estratégico, en todo caso el PIN manifiesta su alta inquietud por el problema agrario y resalta el caso de la comercialización de productos de economía campesina (objeto del Proyecto IICA), como un problema al que debe atenderse.

El proyecto IICA se ha vinculado a una entidad, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria (CECORA), entidad que hace parte de las 13 participantes en el DRI. Ella es la responsable del subprograma de comercialización del componente de producción donde este componente participa junto a otros cuatro que son: SENA (encargado de capacitación y organización), Caja Agraria (crédito), ICA (asistencia técnica y transferencia tecnológica), INDERENA (recursos naturales).

En cuanto a este capítulo y por el contenido del Proyecto IICA que se relaciona sólo con CECORA, será sobre esta entidad que se circunscribe básicamente el pronunciamiento de este documento; sin embargo, se harán referencias menores a otras entidades, ya que en su acción de alguna manera se relacionan con el desarrollo en términos indirectos con el mencionado proyecto.

CECORA como se indicó anteriormente, es la entidad responsable del subprograma de Comercialización del DRI; a la entidad le compete organizar a los campesinos objetos del DRI para que puedan mejorar mediante esa vía su capacidad negociadora, debe promover Formas Asociativas (FAS)

y asistirlas para la acción comercializadora. Desafortunadamente CECORA ha tenido reveses económicos de antaño que le afectan su capacidad actual de operación, por lo que su eficiencia se puede considerar como regular. Su propia característica jurídica es imprecisa en cuanto a ser netamente privada, pero a su vez uno de sus socios es INCORA, entidad oficial que tiene derechos superiores sobre los otros socios (las cooperativas de reforma agraria); en estas circustancias sería mixta, donde se dificultan los apoyos oficiales.

Sintéticamente se puede evaluar que la acción promocional de CECORA en las FAS ha tenido el resultado que se aprecia en el Cuadro No. 1.

Se puede indicar en referencia a las variables institucionales doctrina, programa, recursos, organización, conexiones, liderazgo, producto, el siguiente resumen:

Doctrina: CECORA se ha visto abocada a atender funciones de gran importancia en el ámbito agrario y relacionado con el desarrollo social y económico de los pequeños campesinos y minifundistas. La carencia de recursos y las situaciones permanentes de coyuntura le han obligado a actuar sobre hechos consumados, sin que hubiesen sido previa y claramente previstos, lo que le implica desgaste en acciones que llevan a improvisar y al desarrollo de ingenios curativos. Esta situación le ha implicado el no pensar profundamente en los alcances doctrinarios de la entidad, lo cual lleva a situaciones difusas de proyección. Lo anterior estaría basado en la carencia de una profunda evaluación de los medios, recursos, acciones y posibilidades de futuras actividades, que automáticamente cercenan las

Cuadro No. 1. Relaciones entre: Volúmenes de productos comercializados, Valor de las ventas con N° de FAS y N° de Socios en los años 1977-1978-1979-1980.

s	Volúmenes comercializados T.M.	% Increm.	Valor en Miles $	% Increm.	No. FAS	% Increm.	No. Socios	% Increm.	$\bar{X}$ Valor ventas por FAS en miles $	% Increm.	$\bar{X}$ Valor ventas por socio en miles $	% Increm.
77	2.028.6	100	14.826.1	100	59	100	4.038	100	251.29	100	3.67	100
78	6.966.5	343	50.880.1 *(42.506.3)	- 287	86 -	146 -	5.998 -	149 -	591.63 *(494.26)	- 197	8.48 *(7.08)	- 193
79	15.475.3	763	160.447.6 *(109.745.3)	- 740	125 -	212 -	6.990 -	173 -	1.283.58 *(877.96)	- 349	22.95 *(15.70)	- 428
80	19.352.2	954	246.883.1 *(142.954.8)	- 964	113 -	191 -	5.419 -	134 -	2.184.8 *(1.265.1)	- 503	45.56 *(26.38)	- 718

) Valor en miles expresado en pesos de 1977 (se deflacta sobre el índice de costo de vida para empleados en esos años 1978-1977 = 19.7; 1979-1978 = 26.5; 1980-1979 = 26.5

posibilidades de proyección del hacer institucional, lo cual a su vez se refleja en la limitación para definir objetivos y metas, que a la final hace difusa la Doctrina Institucional.

Programación: La carencia de doctrina se refleja en este parámetro como consecuencia de los objetivos y metas poco precisas, que hacen la programación débil.

La carencia de planes globales que orienten a los programas regionales y éstos a su vez a los programas locales, llevan a desarrollar acciones de improvisación y "voluntarismo".

Los esfuerzos de Programación realizados por la entidad, se ven abocados a responder a exigencias superiores y externas que generalmente son de tipo cuantitativo y que en el caso comercial vienen impuestos por volúmenes de producciones que no dan respuesta a las demandas de los mercados durante el año.

El plano programático se salta las acciones del Plan Global, Programas regionales, para aparecer solamente en los proyectos locales, los cuales por esta razón son desarticulados y se han caracterizado por ser de magnitud y tamaño reducido.

La falta de coherencia programática se ha visto reflejada en la relación labora interna, ya que la limitada participación de funcionarios en la asignación de tareas claras y precisas de proyección y envergadura, produce desazón e indiferencia en el personal.

Recursos: CECORA trae en arrastre una deuda cercana a los 300 millones de pesos, situación que le es muy negativa y que ha influido en limitar las acciones y actividades de la entidad. La anterior situación ha afectado los proyectos planeados, los cuales tienen que ajustarse a los limitantes económicos o desarrollar proyectos menores cuyas relaciones beneficio-costo le serían negativos.

Estos limitantes económicos automáticamente crean problema en los recursos humanos, limitando la disponibilidad de técnicos calificados y la carencia de medios que faciliten su labor.

Organización: Este parámetro se ve afectado por las deficiencias analizadas en los aspectos de Doctrina y Programación, que limitan y crean dificultades para efectuar la evaluación y análisis adecuado de cómo está la estructura orgánica y funcional en CECORA. Esta situación hace que por ejemplo el personal de campo no responde a una política de acción homogénea, sino por el contrario, el accionar es heterogéneo según quién sea el promotor, esto se da al no tener un apoyo preciso programático orientador en cada Dirección Regional.

En el plano de las relaciones orgánicas que CECORA tendría con otras entidades que deben actuar coordinadamente en el nivel regional, hay casos en que se producen descoordinaciones que afectan directamente a CECORA en su accionar. El desarrollo de programaciones precisas sería un medio importante para solucionar problemas de organización que en este caso, alrededor de programas precisos regionales, se podría llamar a la participación coordinada de las otras entidades.

Conexiones: CECORA, en el derecho es entidad privada, pero en el hecho tiene connotaciones de tipo oficial, esto la hace aparecer sin conexiones orgánicas precisas o con niveles de dependencia dual, de ello que a esas ascendencias superestructurales cuando tienen que actuar se les presente una barrera jurídica; ejemplo de esto sería que el estado no puede operar en CECORA asumiendo pérdidas. La verdadera personería jurídica la hace privada, pero las ventajas que pudiera tener en su facilidad de operación, se desvirtúa frente a la paupérrima situación económica de sus socios y a que INCORA tampoco le es posible dar aportes extras, pues sus operaciones financieras están sujetas a las tramitaciones que el sector oficial le imponen.

CECORA, a través del PIN puede decidir acciones que le faciliten el apoyo y las conexiones para mejorar su imagen dentro del sector oficial y con entidades privadas y agencias internacionales, es decir, es una coherente y práctiva forma de interconexiones.

Liderazgo: Los innumerables problemas que están interactuando atentatoriamente en contra del mejor desenvolvimiento de la entidad, se traducen en una CECORA debilidada y por lo tanto las alternativas de liderazgo son bastante limitadas.

Una situación que afecta a CECORA en su capacidad de liderazgo está dada por algunas posturas individuales, asumidas por su personal que manifiesta pasividad y falta de compromiso, actitud que obedece a razones de orden doctrinario, programático y organizacional, que llevan a desprestigiarla creándole una imagen inadecuada para liderizar.

Producto: Por lo analizado en los parámetros anteriores se entenderá que el producto o los resultados de la entidad, tienen que responder en consecuencia y ese producto aparece difuso y disperso, el cual responde básicamente a valores cuantitativos (como consecuencia de responder a medidas evaluativas de esa índole). (Al respecto, en el proyecto IICA se desarrolló una actividad cuyo producto fue un documento "Análisis Institucional", el que se recomienda revisar para enterarse en detalle de esta situación).

De las otras entidades vinculadas al componente de producción DRI y por las relaciones más directas con la acción de CECORA se destaca el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Caja Agraria, ya que la acción de asistencia técnica a la producción y el manejo del crédito tienen íntima relación con la acción comercializadora.

El ICA, entidad eminentemente técnica, dedicada a la investigación y a la transferencia de tecnología agropecuaria que genera, es por consiguiente fundamental su acción en el conjunto de elementos que contribuyen al desarrollo del sector agropecuario.

El ICA, a través de las Subgerencias de Desarrollo Rural, Producción Agrícola y Producción Pecuaria entrega bien sea directa o indirectamente la tecnología disponible a campesinos y productores empresariales, e interviene para que los demás factores que influyen en la producción reunan las condiciones adecuadas, especialmente en cuanto a calidad.

La asistencia técnica estatal agropecuaria a los pequeños y medianos

productores la presta el ICA a través de los Distritos de Transferencia de Tecnología y de los Distritos de Desarrollo Rural Integrado (DRI) que en número de 50 cubren un total de 316 municipios en todos los departamentos. En 1979 atendió un total de 43.060 familias cuyas fincas totalizaron 234.601 Hectáreas. Las actividades de transferencia de tecnología consisten en la difusión de paquetes tecnológicos a través de diferentes medios de comunicación, con el objetivo de mejorar la producción y productividad en los sistemas más importantes en cada una de las áreas. En 1979 el ICA montó 1779 parcelas agrícolas y 470 pruebas pecuarias en total para áreas DRI y no DRI.

El ICA, teniendo personal altamente calificado, pero insuficiente y por limitaciones presupuestales su acción se ve restringida.

Por su parte la Caja Agraria, con 856 agencias en todo el país y siendo una poderosa entidad financiera de economía mixta y vinculación al Ministerio de Agricultura, tiene limitaciones en la tramitación de crédito, creándole al campesino dificultades ya que hace exigencia de trámite engorroso que demora su adquisición. El crédito básicamente se circunscribe a atender funciones de producción y muy poca -cuando no nula- para comercialización.

El suministro de insumos agropecuarios a los campesinos lo hace a través de 410 almacenes en todo el país. El mayor uso de insumos modernos distribuidos por la Caja Agraria se ve limitado por el rápido aumento en los precios de éstos en los útlimos años, y al control sobre los precios de algunos productos agropecuarios que sólo ha servido para agudizar más el problema.

Existen de un tiempo atrás en el país algunas centrales de abastos (CORABASTOS en Bogotá, Empresas Varias en Medellín, y CAVASA en Cali), cuyo objeto es integrar el mercado nacional; son bastante importantes para efecto del proyecto de Comercialización objeto de este documento, ya que las organizaciones campesinas tienen una oportunidad de comercializar volúmenes cuando se den por ese medio y sería una forma de vincularse a mercados más amplios.

1.3. Los Objetivos y Metas del Proyecto

En el momento del diseño original del Proyecto se contó con parcial información institucional de CECORA, donde en algunos aspectos no era suficientemente completa y exacta.

Los objetivos y metas que se propuso el Proyecto IICA, se ajustan a la naturaleza de la problemática institucional. Estos objetivos se pueden diferenciar en:

A. Objetivo General

Fortalecer a CECORA en aspectos programáticos, técnicos, y en las otras variables institucionales para aumentar su capacidad de asesorar, promover y apoyar las organizaciones de pequeños productores en la comercialización de sus productos.

B. Objetivos Específicos

a. Fortalecer las unidades encargadas de la programación y

planificación de CECORA.

b. Colaborar con el Departamento de Mercadeo donde se inserta el Sistema de Información de Precios y Mercados, buscando mejorar este servicio.

c. Apoyar al departamento de Mercadeo a fin de que éste pueda más eficientemente desarrollar proyectos de Mercadeo para las organizaciones campesinas.

d. Apoyar a CECORA en las variables institucionales de: liderazgo y doctrina, a fin de mejorar imagen institucional y lograr captación de recursos estables y permanentes para que en esa forma pueda apoyar en mejor forma la actividad de mercadeo de las organizaciones campesinas.

Siendo consecuentes los objetivos específicos para el cumplimiento del objetivo general, con ellos se espera en el proyecto IICA un producto tal que logre lo siguiente:

-Que CECORA cuente con metodología de programación y personal capacitado que la esté aplicando efectivamente.

-Que el Departamento de Mercadeo cuente con metodologías y personal capacitado para investigar los mercados de los productos de las organizaciones campesinas.

-Que el Servicio de Información de Precios y Mercados de CECORA alcance a todas sus organizaciones y les sirva con oportunidad y exactitud.

-Que se hayan implantado en la mayoría de las asociaciones de productores, técnicas mejoradas de post-cosecha y mecanismos adecuados de comercialización.

-Que el grado de capacitación de los técnicos de CECORA los habilite para plantear soluciones a los problemas de comercialización de las organizaciones de productores.

-Que CECORA esté cumpliendo eficientemente con su función en solucionar y fomentar el mercadeo de las organizaciones de pequeños productores DRI y de Reforma Agraria; que su rol sea reconocido por el medio técnico y decisorio que formula las soluciones de mercadeo y que sus recursos sean aumentados para tener un mayor impacto en el desarrollo rural.

Las metas que el Proyecto se propone se definen separadas por áreas específicas.

A. <u>En el campo de la Programación</u>

a. Haber asesorado a CECORA en la revisión de sus metodologías de programación y planificación y, haber elaborado distintas alternativas adecuadas a las funciones de CECORA.

b. Haber capacitado por lo menos dos funcionarios en el campo de la programación y planificación.

B. En el campo de la Información de Precios y Mercados

a. Haber asesorado al Departamento de Mercadeo en la revisión del Sistema de Información de Precios y Mercados y haber colaborado en la adopción de metodologías y procedimientos mejorados para la ampliación de los servicios a la totalidad de las organizaciones de productores.

b. Haber capacitado a los funcionarios en la programación ejecución, control y evaluación del Sistema de Información de Precios y Mercados.

c. Haber analizado y definido el rol del Sistema de Información de Precios de CECORA, dentro del contexto mayor del mercadeo en el país y de los otros sistemas de información vigentes, a fin de lograr la mayor complementariedad y efectividad en el toaal de los sistemas de información.

d. Haber colaborado con CECORA en la capacitación de los directivos de las organizaciones de productores, de modo que el sistema de información sea claro y efectivo.

C. En el campo del Asesoramiento a las Organizaciones de Productores

a. Lograr que CECORA cuente con una metodología adecuada y

sencilla de diagnóstico permanente de los problemas de comercialización de los productos de sus organizaciones junto con los procedimientos más adecuados de trabajo en la promoción de organizaciones y en especial en la participación de un modo efectivo en el mercadeo.

b. Lograr que un mínimo adecuado de técnicos (8-10) esté debidamente capacitado en las técnicas de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión y operación en mercadeo y que otros técnicos apoyen a los promotores de campo en la elaboración y ejecución de proyectos de las organizaciones.

c. Lograr que los técnicos y promotores de CECORA en las regiones se conecten y complementen sus esfuerzos con las otras entidades del sector agropecuario para producir un mayor impacto.

D. <u>En el campo de la imagen institucional</u>

a. Haber logrado que CECORA investigue el impacto económico y social de su acción con una investigación técnica-científica adecuada para tener bases para promocionar el apoyo a sus proyectos y captar más recursos.

b. Haber logrado que CECORA mejore sus conexiones con otras entidades que trabajan en el campo del mercadeo agropecuario y en el sector agropecuario en general.

c. Haber colaborado con CECORA en la capacitación de nuevos recursos nacionales e internacionales que le permitan mejorar y ampliar sus operaciones.

d. Haber colaborado con CECORA en lograr proyectar una imagen de mayor nivel técnico y una imagen de efectividad dentro de los niveles decisorios del sector agropecuario.

Como se puede observar, los objetivos y metas están consecuentemente enmarcados en los programas correspondientes dentro de la línea IV del Instituto, ya que se trata de un apoyo institucional a una entidad que opera en actividades de comercialización en el sector rural del país.

-El Proyecto IICA en sus objetivos y metas permite llevar en la gran mayoría de ellos a una cuantificación de logros perfectamente medibles y en otros se puede desarrollar una medición cualitativa.

La estrategia de apoyo y fortalecimiento institucional, es compatible con los programas de cooperación técnica que el IICA ha definido, como se puede apreciar a continuación.

1.4. <u>El Plan de trabajo del Proyecto como una estrategia</u>

La estrategia en el diseño original del proyecto plantea tres etapas para su desarrollo, con distintos tipos de apoyo en cada una de ellas, así:

1a. Etapa:

-Capacitación

-Investigación de Mercados

-Investigación de Organizaciones

-Análisis para mejorar el SIPM

2a. Etapa:

-Metodologías de Trabajo en SIPM

-Metodolggías de Trabajo en Post-Cosecha

-Metodologías de Trabajo con Organizaciones

-Elaboración y Ejecución de un número reducido de proyectos demostrativos de impacto, aplicando las metodologías.

3a. Etapa:

-Apoyo en la proyección de su imagen institucional y en la capacitación de recursos adicionales.

El Proyecto IICA en su formulación inicial deja abierta la posibilidad de ajuste programático por parte de los técnicos que se contratarían para llevarlo a cabo, de hecho esa acción se realizó y de allí surgió el Plan de Actividades que se desarrolló durante 1980. (Ver documento 3).

Este proyecto se consideró que debería tener una duración de tres años con el fin de poder desarrollar adecuadamente las acciones que se requieren para apoyar a CECORA. En todo caso de antemano se sabía que el

apoyo del IICA sería difícil dadas las características de la entidad a atender y por tratarse de actuar en el área de la comercialización de productos de origen campesino.

En relación a las acciones más sobresalientes del Proyecto en el pasado y que hacen relación con una estrategia de acción, se puede sumariamente resaltar las siguientes:

a. Revisión y Reformulación del Proyecto original.

Esta acción se desarrolló con la participación de los técnicos del proyecto, el Director de la Oficina y con otros profesionales del IICA, Especialistas en Mercadeo. De esto surgió el Programa Operativo aprobado para 1980, y el respectivo aporte presupuestal por actividades.

b. Reconocimiento de la institución en todos sus niveles y reconocimiento de los frentes de trabajo

Esta acción se consideró fundamental realizarla, ya que en el momento del diseño original la información que se tenía era insuficiente. Mediante esta acción se logró visualizar en la entidad y en las Formas Asociativas Campesinas la magnitud de sus problemas, para con ello poder ajustar y priorizar las actividades del Proyecto.

c. Preparación de documento "Guía Metodológica en el área de Post-Cosecha.

Se pudo colegir en el reconocimiento institucional y de los frentes de trabajo que el manejo de Post-Cosecha era un aspecto importante atender, y que debía entregarse orientaciones y guía metodológica para que CECORA pueda en el más corto plazo realizar acciones tendientes a mejorar el manejo de productos, ya que ello sería un agudo problema que afecta el ingreso campesino y la penetración de mercados.

d. Investigación para preparar documento "Análisis Institucional de CECORA".

Esta acción y el producto de esa investigación institucional se considera uno de los aportes más relevantes desde el punto de vista estratégico. Esta acción originalmente se tenía contemplada pero en tiempos más adelante; sin embargo, se modificó la programación adelantando la actividad, ya que ello podría facilitar a CECORA definir sus planes de acción atendiendo los problemas más sobresalientes y a su vez al Proyecto IICA le otorgó elementos para tener bases más objetivas de los alcances, basada en la real capacidad de operaciones de CECORA, igualmente como un medio que otorgaba al proyecto elementos de priorización.

Este Análisis Institucional en su parte final consigna unas Conclusiones y Recomendaciones que en sí implican estrategias y tácticas para desarrollar acciones de fondo con el fin de sobrepasar las dificultades de la entidad, por un lado, y para enfrentar más adecuadamente los problemas substanciales que tienen relación con las actividades propias de las organizaciones campesinas.

Producto de ese documento es que se hace un rediseño programático, donde se considera modificar la acción de investigación de mercados que estaba contemplada, ya que el accionar investigativo en esta área tendría dificultades por parte de CECORA en su realización y porque surge de él integrar esta investigación en función de proyectos de mayor envergadura donde participen alrededor de ese proyecto varias formas asociativas. Estos proyectos Interfas implican en sí una metodología global de proyectos nueva y que como se dijo, la investigación de mercados hace parte de él en todo su conjunto.

e. Capacitación Esta acción que estaba diseñada fue necesario ampliarla y sobrepasarla en los tiempos, ya que se pudo observar que el personal a capacitar tenía serias necesidades de ser atendido en este sentido por los grados de desniveles y heterogeneidad que existía. Esto implicó

desarrollar cursos regionales con interesantes resultados en cuanto a la evolución que se logró en los equipos de promotores.

f. Apoyo al Sistema de Información de Precios y Mercados de CECORA (SIPM).

Se realizó un diagnóstico y evaluación de la unidad SIPM y se detectó la necesidad de reforzar fuertemente esta unidad, ya que sus acciones eran bastante deficientes e irregulares. Aquí fue necesario establecer un rediseño del SIPM, y apoyar a su personal en aspectos metodológicos.

g. Inicio de un Proyecto Interfas El análisis Institucional muestra claramente la necesidad de modificar substancialmente el tipo de proyecto que CECORA venía montando en cada FAS y en forma individual donde la evaluación en proceso de esos proyectos no resiste mayores exámenes. Se consideró fundamental un cambio para acabar con los pequeños proyectos en función de FAS, para establecer la estrategia de FAS en función de proyectos. Esta actividad ha sido finalmente la central de la participación del Proyecto IICA, ya que en él se logra concentrar los objetivos planteados en forma integral, además que se ajusta más precisamente a la nueva estrategia del DRI de atender también los problemas de la inflación de costos que estaría

seriamente atentando contra el ingreso campesino.

Este proyecto Interfas ha logrado además de la participación activa de CECORA Regional Boyacá, crear condiciones para participar en coordinación más estrecha con otros organismos institucionales del DRI departamental y finalmente y muy importante con una directa y decidida participación de los campesinos.

Se consideró básico para maximar el uso de recursos contrarse en un solo departamento esperando los resultados para tomarlo como modelo para reproducción nacional de CECORA en sus otros frentes regionales.

En relación a las actividades programadas para el último año, estas se diseñaron de tal forma que sean consecuentes con la estrategia definida con anterioridad y ajustadas a la asignación presupuestal. Las actividades serían:

a. Ampliación del apoyo al SIPM de CECORA. Está diseñada para actuar en ello de Enero a Diciembre de 1981, contándose con la participación de un consultor especializado bajo la coordinación y supervisión del Técnico encargado del Proyecto.

En cuanto a los costos de operación de esta actividad, se le asignó US $ 4.600.

b. Capacitación Personal de CECORA. Básicamente en esta actividad se considera necesario operar en áreas como:

-Adiestrar personal en operación y manejo del SIPM.

-Adiestrar personal en el área de planificación y programación del mercadeo agropecuario.

A principios del año 1981 CECORA y los campesinos de Boyacá solicitaron al Proyecto IICA colaborar en un curso para campesinos de las FAS de Boyacá en Manejo contable. Esta acción se desarrolló en Abril de 1981 y no estaba consignada. Igualmemte existe otra petición que tampoco se tenía consignada y que se realizará, y es: Capacitación en Manejo de Proyectos que se realizaría en Boyacá y tomando como base el Proyecto Interfas. Estas actividades se realizan de Marzo a Septiembre de 1981 y cuentan con una asignación presupuestal de US $ 3.200.

c. Otra actividad que se programó era: Establecimiento de nuevos proyectos pilotos para Antioquia y Cundinamarca, pero esta actividad codificada con IV.XAC.11.3 se pasa a ser efectuada en Boyacá con el Proyecto Interfas ya mencionado.

Aquí participa directamente el Técnico encargado del Proyecto y alrededor de esta actividad se circunscriben las acciones de los otros técnicos y consultores.

Cuenta con una asignación presupuestal de US $ 7.033 y se desarrolla desde Enero a Diciembre de 1981.

d. Preparación de audiovisuales. Esta actividad tiene por objeto dejar consignado en esos audiovisuales las acciones desarrolladas con las organizaciones campesinas y servirán para tener gráficamente establecidas las experiencias de acciones del proyecto y como un medio eficaz de capacitación futura y reproducción.

El tiempo asignado a esta actividad de desarrolla entre Enero y Septiembre de 1981 y tiene un presupuesto de US $ 900.

e. Investigación Macroeconómica de la Comercialización de productos provenientes de ecomomías campesinas. Esta actividad se considera importante realizarla ya que en ese aspecto no se ha adelantado mayormente en el país y es necesario para tener una visión amplia de la problemática para decisiones de políticas institucionales. Esta actividad contempla realizar un Seminario donde se compatibilice experiencia de otras entidades en la materia. Se desarrollará entre Julio y Diciembre de 1981.

Es importante establecer aquí que esta actividad no utiliza recursos financieros del F.S.B., sino que recibió aportación de recursos de Cuotaas, por un monto de US $ 5.000.

Las actividades que se seleccionaron surgen como las neurálgicas a atender y que tendrían mayor impacto en las acciones y ámbito de la competencia del qué hacer de CECORA.

CECORA tiene serios problemas en definición de políticas, en el área de Planificación y Programación, ello ha implicado indefiniciones y cambios de rumbos bastante seguido. Ello obligó al Proyecto a tener modificación en su programación a fin de ajustarse también a los cambios institucionales, llegándose finalmente en el último trimestre de 1980 a centrarse en un Proyecto de envergadura de acción Interfas en el Departamento de Boyacá, donde en sus objetivos se trata de atender integralmente los problemas que las organizaciones enfrentan en su accionar y operaciones. La concentración en una área significa lograr mejor uso de los recursos y los resultados de ese proyecto podría significar un modelo para ser reproducido a nivel país.

1.5. Organización del Proyecto

La responsabilidad general del Proyecto ha correspondido al Técnico encargado del mismo. El Director de la Oficina ha supervisado la programación del Proyecto, la ejecución presupuestal, técnica y administrativa del mismo, teniendo la autoridad final para contratación de consultores, modificaciones del Proyecto y para obtener y distribuir recursos físicos.

Las responsabilidades específicas de coordinación y acción del

proyecto le corresponden al Técnico encargado del mismo. Este trabaja coordinadamente en este sentido con el Director de la Oficina. El técnico encargado a su vez coordina y supervisa la acción del otro técnico permanente y de otros técnicos del IICA que apoyan al proyecto, así como también de los consultores especializados que se han requerido.

A continuación se puede observar los profesionales que han operado en el Proyecto:

Carlos Alonso Quiroz (Técnico Internacional)

Actividad : Coordinador General del Proyecto F.S.B.

Fecha Ingreso : Octubre 15, 1979

Jorge Moreno G. (Técnico Nacional)

Actividad : Especialista en Manejo y Conservación de Productos Agropecuarios. Apoyo al Coordinador General del Proyecto F.S.B.

Fecha Ingreso : Octubre 1°, 1979

Consultores

Nombre : Carlos Manteca

Actividad : Investigación Organizaciones Campesinas

Tiempo : Febrero - Abril 1980

Nombre : Hugo Aldana Mejía

Actividad : Control y Manejo Contable de las FAS vinculadas a CECORA

Tiempo : Marzo - Abril 1980

Nombre	:	Eduardo Gutiérrez P.
Actividad	:	Sistema de Información de Precios y el comportamiento de Mercados.
Tiempo	:	Diciembre 1979 - Julio 1980 Octubre 1980 - Julio 1981
Nombre	:	Jaime Mira
Actividad	:	Investigación sobre Montaje y Administración proyecto Piloto de Almacenamiento de Papa a la FAS en San Pedro de Iguaque.
Tiempo	:	Octubre 1980 - Marzo 1981
Nombre	:	Jairo Charry
Actividad	:	Realizar estudio jurídico comercial para la actividad Interfas en Boyacá.
Tiempo	:	Febrero 1981 - Mayo 1981
Nombre	:	Nhora Martínez
Actividad	:	Realizar estudio de diseño y aplicación estadística en el Proyecto Interfas Boyacá.
Tiempo	:	Enero 1981 - Mayo 1981
Nombre	:	Miguel Hernández
Actividad	:	Apoyo a la actividad anterior en estudios estadísticos para el Proyecto Interfas Boyacá.
Tiempo	:	Noviembre 1980 - Mayo 1981

La Dirección y el técnico responsable tienen reuniones permanentes con los directivos de CECORA, a fin de compatibilizar las acciones de competencia de IICA y CECORA y deslindar responsabilidades. El IICA no tiene autoriaad sobre el personal de la institución nacional y se trabajo sobre acuerdos como los mencionados.

1.6. Relaciones de trabajo con la institución nacional

Este Proyecto en la actualidad tiene dos niveles precisos de vinculación, una a nivel de los ejecutivos de CECORA Central y otra con el Director Regional y Asistentes Técnicos de Boyacá. La primera se desarrolla por reuniones de programación y evaluación de actividades, y también con el fin de definir estrategias de acción; la frecuencia es periódica, en términos de contactos informales muy seguidos y cada mes, o mes y medio, reunión formal donde participan el Director de la Oficina en Colombia con el Técnico responsable, y a veces con los otros técnicos y consultores del Proyecto, y por CECORA, el Gerente, Subgerente Técnico DRI, Jefe del Departamento Técnico de Mercadeo, y cuando es necesario otros técnicos de CECORA.

En cuanto a la vinculación regional, es periódica, ya que allí es donde se cristaliza el accionar; existe permanente intercambio entre los técnicos IICA y los técnicos de CECORA en Boyacá, con el fin de establecer las prioridades y estrategia del Proyecto. Existe en general acuerdo sobre los fines de las relaciones, con mayor precisión se da al inivel regional.

CECORA Central ha presentados algunos problemas en compromisos de aportación de contraparte desde el inicio del proyecto; esto se ha visto agudizado a inicio del año 1981, actualmente se adelantan gestiones para resolver esta situación, ya que el Convenio contempla originalmente una portación presupuestal por parate de CECORA, que implicaba alrededor de 10 técnicos como contraparte, sin embargo en los hechos ese compromiso ha sido insatisfactoriamente cumplido.

Documento N°2

2. Análisis de la vigencia actual de los Objetivos del Proyecto

2.1 Revisión de los cambios ocurridos en la problemática nacional

Realmente no se han producido cambios fundamentales en la problemática nacional. Obviamente esto es comprensible ya que la identificación que se hace en el proyecto original es muy reciente y estos cambios cuando se dan son paulatinos y lentos. Se dan por válidos los mismos establecidos en el documentos 1 "Revisión del Diseño del Proyecto", 1.1 "La problemática Nacional. La gravedad de los problemas mantiene su vigencia.

Por las razones anteriores se entenderá que no se generan cambios durante el período de ejecución del proyecto y por lo tanto los objetivos del proyecto país permanecen válidos.

2.2 Identificación de los cambios ocurridos en los programas nacionales y en las instituciones

Igual que el punto anterior, en los programas nacionales no existen cambios sustanciales, ya que los problemas tenían identificación previa, incluso es importante resaltar que el Plan de Desarrollo Nacional anterior "Para cerrar la brecha" y el actual Plan de Integración Nacional PIN, salvo cambios de matices en lo sustancial, mantienen la tónica en lo referente a los programas nacionales.

Existe un aspecto digno de mención pero que no se refiere a un cambio de programa sino más bien a una ampliación y cobertura mayor y se refiere a la FASE 2 del DRI que incluye nueve nuevos departamentos a atender: aquí se enfatiza que el principal problema campesino se encuentra en la comercialización de sus productos.

Es importante indicar (y esto puede considerarse cambio) que para atender la problemática de comercialización en la fase 2 el DRI hace participar a otras entidades para que apoyen a CECORA en esta acción; la más significativa se vislumbra en el departamento de Caldas (zona cafetera), donde PRODESARROLLO de FEDECAFE tendría también ingerencia en el mercado de productos de pequeños campesinos.

Igualmente y coincidente con lo sugerido en el documento Análisis Institucional, el DNP/DRI plantea el desarrollo de proyectos Interfas de envergadura: FAS en función de Proyecto, no más Proyecto en función de FAS.

En cuanto a CECORA en sí conviene recalcar que una evaluación interna mostró la necesidad de cambiar su acción en cuanto a la forma como atendían individualmente a cada FAS, considerando que debía trabajarse sobre la base de proyectos de integración de organizaciones campesinas y que además de comercialización de productos se atienda en las Formas Asociativas la distribución

de insumos y consumo de alimentos (Informe de Resultados Subprograma de Comercialización, Período 1977-1980).

CECORA presenta serios problemas por su poca capacidad para definir políticas, planes y programas y esto se ha visto agravado por seguidos cambios en el nivel gerencial, desde el inicio del proyecto original y hasta la fecha se han tenido cinco cambios gerenciales. Esto le ha impedido a la entidad desarrollar acciones significativas y ha creado indecisiones y derivaciones que han afectado al Proyecto IICA en su desarrollo.

2.3 Identificación de los cambios en los recursos disponibles para las instituciones nacionales

Uno de los problemas más graves que tiene CECORA se refiere a su disponibilidad de recursos, baste decir que desde hace seis años arrastra un pasivo que no ha solucionado de 300 millones de pesos.

Esta entidad se encontró frente a niveles de operación tan restringidos que varias veces se ha pensado en cerrarla. Sin embargo, la inexistencia de otra entidad que pudiera suplirla en atender el subprograma de comercialización DRI lo ha impedido.

A pesar de esta limitada capacidad operacional del DRI mantiene sus aportaciones, e incluso en términos globales en el último año la aumentó, pero al mismo tiempo le amplió el ámbito de cobertura con los nueve Departamentos nuevos de la FASE 2. Esto en términos

concretos le ha significado una disminución de recursos en la distribución departamental, viéndose obligado a disminuir personal regional para llenar nuevas plazas en los nuevos departamentos. El mismo caso se da en los otros recursos diferentes a los humanos. A continuación podemos observar los presupuestos de de CECORA para los últimos años con aportes del DRI:

DRI - FASE A

AÑOS	PRESUPUESTO
1978	56'600.000.=
1979	65'325.000.=
1980	94'211.155.=
1981	100'830.635.=

DRI - FASE B

Asignación	134'600.000.=

CECORA considera que para ajustarse a esta nueva situación debe ser más efectiva en su atención a las FAS, aglutinándose para atenderlas así en conjunto con menores recursos. (El Proyecto Interfas presenta una alternativa de demostración en este sentido).

2.4 Actualización del Análisis Institucional

Tal como se explicó anteriormente, un esfuerzo importante del Proyecto IICA fue el "Análisis Institucional", cuyo producto es otorgar lineamientos para el accionar de CECORA. Como este

aspecto sería largo de plantear acuí, se recomienda revisar el documento respectivo.

En todo caso vale indicar que CECORA sigue siendo la única entidad para apoyar al DRI en el Subprograma de Comercialización, por lo tanto se mantiene su prioridad.

Existiría una alternativa de apoyo a otras entidades por parte del IICA pero en aspectos muy específicos y que tangencialmente podrían servir de apoyo a la economía campesina. Esto se puede circunscribir a las Secretarías de Agricultura Departamentales, las Centrales de Abastos y el Ministerio de Agricultura que en conjunto pretenden definir y desarrollar un programa de montaje de Centro de Acopio.

CECORA como entidad aún mantiene las limitaciones originalmente identificadas, habiendo mejorado en cierta medida los recursos presupuestales, los recursos técnicos y la programación. Sin embargo, es digno de resaltar que ha logrado escalar en forma importante en liderazgo en el Departamento de Boyacá con el Proyecto Interfas, y se espera algo similar a nivel nacional con el nuevo SIPM, que se trata de impulsar con el apoyo del Proyecto IICA-FSB.

Si CECORA lograra superar sus limitaciones, el impacto más significativo se reflejaría en beneficio de las FAS atendidas.

2.5 Identificación de las diferencias de opinión entre el personal del proyecto IICA y el personal nacional

En este sentido y referido a la identificación en cuanto a la problemática nacional y análisis institucional, existe identidad entre el personal nacional y el IICA.

CECORA percibe y reconoce las limitaciones identificadas en el Análisis Institucional desarrollado por IICA; es más, sus gerentes lo han utilizado como guía y así fue presentado a su Consejo de Administración, al Departamento Nacional de Planeación y al Ministerio de Agricultura.

Debe destacarse que los mayores acuerdos de opinión se han dado a nivel de gerencias centrales y de direcciones regionales. Se han presentado aisladamente inevitables diferencias con dos o tres funcionarios de mandos medios, pero IICA ha reclamado el diálogo para solucionarlos en su oportunidad.

2.6. Análisis de los Objetivos del Proyecto IICA

Como se planteó, el problema nacional mantiene su vigencia, por lo tanto los objetivos del proyecto original siguen siendo compatibles con esa problemática. Sin embargo, como ya se ha mencionado, se han producido en el proyecto IICA algunos cambios estratégicos y tácticos, pero no realmente de objetivos.

Los problemas institucionales que originaron el proyecto IICA sustancialmente no han sido resueltos, por lo que se estima que éste aún mantiene su posibilidad de contribución, de todas formas se le han otorgado lineamientos a CECORA para que desarrolle cambios en beneficio de solucionar sus problemas, el tiempo aún es muy corto como para percibir esos cambios. Se espera que continuando acciones en un plazo prudente se podría evaluar en forma más precisa esta situación.

Documento No. 3

3. Anaálisis del Progreso y sus factores causales

3.1. Diseño de las Actividades del Proyecto

Es importante resaltar que CECORA es una entidad que tiene profundos problemas identificados en las variables de evaluación institucional. Esta situación sin lugar a duda es más aguda que lo que se vislumbró al momento del proyecto original; ello ha sido un factor que ha dificultado acelerar la obtención de productos mayores como se hubiera deseado, sin embargo se puede considerar que bajo las circunstancias planteadas se han logrado resultados interesantes. En todo caso es válido resaltar que aún el proyecto tiene un tiempo de ejecución corto (18 meses) y que parte importante del tiempo fue necesario utilizarlo en conocimiento más profundo institucional y de sus áreas de influencia de acción, con el objeto de ajustarse lo más adecuadamente a las reales posibilidades de acción de CECORA. En estas circunstancias la programación después de los ajustes de estrategia está en ejecución y en un momento de desarrollo dondo los productos más significativos tendrían resultados más precisos en el transcurso de este año y del próximo (si se decidiera continuar este proyecto).

Las actividades del proyecto han tenido un aceptable grado de cumplimiento por parte del IICA. CECORA ha tenido dificultades de contraparte, lo que han limitado las acciones de su responsabilidad.

Este proyecto de hecho comienza operaciones reales en 1980, ya que a pesar de haberse firmado el convenio en Junio de 1979, el técnico responsable se vinculó el 17 de Octubre, y fue necesario utilizar los dos meses y medio en analizar las posibilidades de acción y formular una programación consecuente. Igualmente CECORA cerró sus oficinas a mediados de Dicembre por vacaciones colectivas. Todo esto implica que de hecho es 1980 cuando se inician actividades concretas.

Las activiaades programadas y su grado de cumplimiento:

a. Evaluación y reformulación del SIPM de CECORA. La programación se cumplió pero se identificaron problemas muy agudos en esta área , lo que llevó a idendificar la acción de apoyo ampliando la colaboración y con ello se continúa en 1981, pero ya en un diseño de montaje del "Nuevo SIPM". A continuación se detallan las acciones más relevantes desarrolladas en esta actividad:

-Definición de estrategias de acción para atender compromisos en esta materia.

-Preparación de encuesta a usuarios SIPM como base para reformulación del mismo y aplicación de las encuestas.

-Terminación de modelo para propuesta de reformulación del SIPM y preparación de documento para entrega a CECORA.

-Análisis y evaluación del mismo.

-Diagnóstico del sistema existente.

-Formulación del sistema de operación del SIPM.

b. Análisis Institucional de CECORA. La actividad se cumplió pero fue necesario dispensarle más tiempo del programado, ya que en el desarrollo investigativo se vió la necesidad de profundizarlo y ampliarlo. Las principales actividades fueron:

-Diferentes salidas a terreno y entrevistas institucionales extra-CECORA, revisión documentación institucional como continuidad y basamento del análisis institucional.

-Desarrollo de investigaciones en oficinas Centrales, Regionales y FAS, para realizar el Análisis Institucional de CECORA.

-Redacción, publicación y entrega de documento confidencial "Análisis Institucional de CECORA".

c. Análisis de las organizaciones campesinas atendidas por CECORA. La actividad se cumplió y sus resultados se presentaron en un producto conjunto con la actividad anterior "Análisis Institucional de CECORA". Por la misma razón planteada en la actividad anterior, fue necesario dedicarle más tiempo que el originalmente estimado. Las actividades en este campo fueron:

-Diagnóstico sobre las organizaciones campesinas atendidas por CECORA.

d. Adiestramiento personal Técnico de CECORA. Se cumplió la actividad, incluso con mayor dedicación y cobertura que lo programado. Las actividades fueron:

-Curso sobre Comercialización para 22 profesionales de las oficinas centrales de CECORA, con desarrollo de las siguientes materias: Estadíscica, Información de Precios y Mercados, Investigación de Mercados y Evaluación de Proyectos.

-Preparación de materias, temas y materiales para capacitación prioritaria para el personal de campo de las regionales de CECORA.

-Capacitación específica institucional con promotores de Antioquia y Boyacá, sobre metodologías adaptadas para investigación de mercados.

-Se dictaron cursos para los funcionarios de campo de las ocho regionales de CECORA, con la participación de 98 técnicos. Se incluyeron los siguientes temas: Investigación de Mercados, Investigación de Post-Cosecha, Contabilidad campesina e Información de Precios operados por el SIPM.

- Preparación de material y montaje curso sobre Mercadeo y Resumen Operacional Gerencial "ROG" para 26 funcionarios.

de la oficina Central de CECORA, Directores Regionales y Asistentes técnicos.

-Preparación de material didáctico y participación como profesores conferencistas en el curso sobre preparación de Proyectos IICA-Universidad de Tunja.

-Recolección y clasificación básica de información relacionada con papa en Boyacá, para ser usada en curso de tres meses sobre preparación de Proyecto con Universidad de Tunja. Igualmente se participó en el diseño y preparación del curso respectivo.

-Se becaron cuatro funcionarios de CECORA en el curso de Proyectos de la Universidad de Tunja.

-Preparación de bibliotecas técnicas y dotación de bibliografías para cada una de las regionales.

e. Montaje Proyectos Pilotos en las Regionales Boyacá, Antioquia, Santander. El Análisis Institucional mostró la rigurosa necesidad de cambiar esta estrategia centrándose en un gran proyecto de envergadura en un departamento (Interfas Boyacá). Además, esta actividad requería de decididas contrapartes, en ello hubo problemas de decisión y asimismo CECORA modificó muchas veces sus líneas de acción, obligando al proyecto a pararse y reformularse. En todo caso el Proyecto Interfas Boyacá esta en fase de desarrollo. A continuación se de tallan las actividades:

Apoyos regionales en Antioquia para investigaciones específicas de Post-Cosecha sobre Tomate, Mora, Papa.

-Investigación en el terreno de alternativas de verdadera factibilidad y viabilidad de desarrollar pequeños proyectos pilotos.

-Recopilación de antecedentes e información secundaria para estudiar factibilidad de desarrollar acciones en Proyectos: Papa Boyacá y Leche Santander.

-Se estudia readecuación de la asistencia del F.S.B. a CECORA para ajustarse a la nueva estrategia DNP/DRI-CECORA en cuanto a Proyectos Interfas.

-Publicación y distribución del documento "Consideraciones Metodológicas para estudios de Post-Cosecha en Productos Perecederos".

-Participación directa con la oficina Regional de CECORA en Boyacá para afrontar la nueva estrategia de Proyectos de envergadura Interfas.

-Preparación de Perfiles del Proyecto Interfas General y de los proyectos específicos papa, leche, panela, frutas y hortalizas, para presentar al Seminario Campesino.

-Preparación de encuestas, prueba y aplicación de éstas, para la primera etapa de observación de viabilidad, utilizando como muestra a San Pedro de Iguaque, como base para Proyecto Interfas.

-Apoyo permanente al Comité Ejecutivo Campesino del Proyecto Interfas.

-Preparación de términos de referencia y apoyo permanente de orientación al consultor encargado del Estudio Jurídico Legal del Proyecto Interfas.

-Preparación, prueba y aplicación de encuestas para el Proyecto, actividad realizada en los diferentes municipios de Boyacá donde operan las FAS.

-Preparación y entrega de Programa Post-Cosecha a realizar en Boyacá y Antioquia, para difusión de CECORA Central.

-Tabulación de la información allegada en las diferentes FAS, con destino al Proyecto.

EL PROYECTO INTERFAS BOYACA

Tal como se ha explicado el Proyecto IICA centra básicamente sus acciones alrededor del Proyecto Interfas Boyacá, por ello es importante mostrar aquí resumidamente sus aspectos más relevantes:

- El Proyecto IICA a mediados de 1980 en el Documento "Análisis Institucional", sugiere a CECORA que sería importante entrar en una estrategia que permitiera proyectos de envergadura que agrupe varias formas

asociativas beneficiadas mediante esos proyectos, CECORA, D.N.P/DRI posteriormente asumen esa posición y dan pie a iniciar las acciones consecuentes al proyecto IICA.

- Prácticamente en octubre de 1980 se inician las acciones en Boyacá donde se entra en una fase de clasificación de objetivos, metas, alcances, estrategia, táctica, que se discuten larga y permanentemente con los funcionarios de la regional.

- Unificados los criterios y estando de acuerdo en porque, y cómo desarrollar el proyecto Interfas se considera rigurosamente necesario abordar la instancia de dar a conocer esta nueva estrategia a las otras entidades del DRI ya que en este caso su participación coordinada se haría básica, los funcionarios de D.N.P/DRI, Caja Agraria, ICA, SENA del nivel nacional, escogen la idea y ordenan a sus oficinas regionales sumarse al trabajo alrededor de CECORA.

- CECORA asume el liderazgo Regional en este aspecto y el Proyecto IICA multiplica sus esfuerzos de apoyo institucional mediante el reforzamiento a los funcionarios de Boyacá.

- Un factor fundamental que se establece en comprometer la participación de los campesinos de las FAS desde el principio, es decir, discutiendo con ellos desde la idea, y en adelante, buscando que los campesinos sientan suyo el proyecto.

- Se preparan los materiales centrales para ser presentados a los campesinos los que consideraban:

  - Marco Conceptual
  - Objetivos
  - Metodología
  - Estrategia

del proyecto Interfas y los correspondientes subproyectos conexos al gran proyecto.

Subproyectos papa, leche, panela, frutas y hortalizas; cada uno de estos presentan sus perfiles con objetivos, metolología cronogramas, estrategias y táctica.

- Se organiza un Congreso Campesino (Noviembre 1980) con participación de 36 campesinos de todas las FAS regionales quienes deliberan con los funcionarios durante tres días y analizan la propuesta, entre otras de las concluisones básicas de ese congreso sobresalen:

  - Aprobación de las propuestas.
  - Darle todo su apoyo al proyecto.
  - Promover el Proyecto.
  - Participar en actividades necesarias.
  - Crear un Comité ejecutivo campesino que este reuniéndose permanentemente para conocer el desarrollo del proyecto, asumir responsabilidades y ser el medio para informar e informarse de las bases.

- Se comienzan a preparar diagnósticos, la primera investigación de aproximación se deaarrolla en San Pedro de Iguaque, el resultado de esta FAS muestra la importancia que puede tener el trabajo regional, los resultados se discuten con los campesinos, y definen que deben impulsarse con razones más válidas el referido proyecto.

- Se preparan encuestas que se aplicarán en las 13 FAS regionales, encuestas, que cubren lograr información en INSUMO, CONSUMO, comercialización de productos FAS, crédito, asistencia técnica y aplicación tecnológica, transporte, vías, costos, ingresos, etc.

- Se hacen pruebas de encuestas y se acomodan.

- Aplicación de encuestas en 13 frentes de trabajo las encuestas se acondicionan a los productos específicos papa, panela, leche, frutas, y hortalizas.

- Tabulación de encuestas y cruce con información secundaria.

- Preparación de los diagnósticos globales y particulares.

- En este momento se esta preparando el proyecto de factibilidad por etapas sobre la base del diagnóstico.

- Otra acción paralela es la investigación jurídica-comercial para darle forma y personería a la empresa campesina (Interfas).

- Es importante anotar que el Comité Ejecutivo campesino Interfas ha desarrollado seis reuniones formales y han ya desarrollado acciones concretas, uso integral de transportes, supervisión de FAS, seguimiento a las tareas designadas a las organizaciones, intercambio directo de productos.

- La empresa igualmente desarrollará acciones anexas como:

  - Impulsar investigaciones a fin de determinar los cambios en el manejo de productos a fin de disminuir pérdidas y mejorar la capacidad de competencia en el mercado.

  Promover l desarrollo y montaje de proyectos específicos por productos del ámbito DRI departamentalmente.

La empresa campesina tiene como objetivos:

a. Mejorar la eficiencia económica y comercial de los campesinos.

b. Analizar los servicios de las diferentes instituciones, hacia la comunidad campesina.

c. Servir de elemento integrador de las organizaciones y de promotora para ampliar base social de las FAS como para nuevas organizaciones dentro del campesinado.

Los niveles orgánicos y funcionales de la Empresa se separan así:

- Nivel de Dirección (Comité Interfas)
- Nivel Ejecutivo (Gerencia)
- Nivel Operativo (Departamento Comercialización)
- Nivel Asesor (Instituciones DRI)

- Nivel Auxiliar (Administración y Finanzas).
- Nivel de Supervisión (Auditoria-Junta de Vigilancia)

Es importante resaltar que la estrategia del proyecto, Interfas en desarrollo en Boyacá, según sus resultados será caso piloto y modelo de reproducción nacional.

f. Preparación de materiales didácticos y montaje de audiovisuales. Se prepararon los materiales para capacitación de personal y se distribuyeron y aplicaron en cursos. Se montaron audiovisuales sobre papa, mora y desarrollo trabajo Proyecto Interfas.

g. Asesoría Técnica y capacitación en área gerencial y administrativa a organizaciones de productores. Esta actividad fue necesario posponerla y se inició a fines de 1980 en Boyacá y se está en operaciones con curso de Contabilidad y Manejo Administrativo realizado, y en apoyos al Comité Ejecutivo Campesino que este proyecto logró configurar en Boyacá.

El Comité Ejecutivo presidido por el agricultor Emilio Cárdenas, está integrado por dos representantes de cada FAS que opera en Boyacá.

El comité tiene como funciones la promoción y consulta a las bases campesinas del proyecto en seis diferentes etapas de consolidación y la participación en las acciones tendientes a la definición de proyecto.

Para la programación y evaluación del desarrollo del proyecto, el Comité se reune cada mes.

Como actividades específicas se pueden señalar:

- Definición de términos de referencia, preparación, revisión y entrega de documento: "Manual de Control y Manejo Contable para las FAS".
- Ampliación del Manual de Operaciones Contables con estudio de caso práctico FAS-CECORA.
- Curso a 16 campesinos de las FAS Boyacá sobre manejo administrativo contable.

h. Investigación para definir factibilidad de proyectos pilotos a otras organizaciones de productores en diferentes áreas de CECORA. Por las razones planteadas en el punto b. y en e. anterior, esta actividad cambia y se decide el proyecto Interfas solo en Boyacá.

i. Seminario de Evaluación de los avances y alcances del Proyecto. Esta actividad sufre un cambio de orientación y se realiza en reemplazo un Seminario Campesino con participación interinstitucional DRI en Boyacá, centrándose éste en analizar alcances del nuevo proyecto y la nueva estrategia Interfas. No se cumplió en su fecha programada

sufrió un retraso de Agosto a Noviembre de 1980.

Como actividad fundamental está la preparación del Congreso Campesino.

j. Capacitación y organización para montaje de una unidad de planificación y programación de mercadeo agropecuario.

En espera de una definición al respecto, en CECORA, en términos de decidirse al montaje de esta unidad, la actividad se pospuso para 1981.

k. Existen otras acciones colaterales desarrolladas que no tienen encaje preciso en las actividades y que son las siguientes:

- Análisis del convenio firmado
- Preparación inicial de un plan tentativo de actividades consecuentes con objetivos, alcances y metas del Proyecto (Plan presentado a directivos de CECORA en esa época).
- Preparación y presentación de documentos sobre agroindustria y almacenamiento en el Seminario de Palmira.
- Preparación de cuestionario y entrega a CECORA Central, sobre políticas, estrategias y objetivos de la entidad.

Los rubros y partidas presupuestales son:

	Costos Personal	Costos de operación	Equipo	Servicios Generales
1980	52.852.=	53.400.=	1.000.=	1.800.=
1981	62.767.=	15.733.=	--	1.500.=

Los recursos asignados se han utilizado en la forma más aceptable posible. Donde se presentó un serio problema fue en la adquisición de un vehículo para el Proyecto, el que aún no llega; por lo tanto, esta falta de apoyo implica algunos inconvenientes operativos.

En la revisión anual de los programas no se modificaron las actividades, salvo la que dio origen al proyecto Interfas Boyacá, pero este cambio no afecta el logro de objetivos, sino -como se explicó- un cambio estratégico pero que incluso puede hacer más viable el logro de objetivos.

El análisis de las actividades y el de los objetivos específicos descritos en el documento 1. resisten un análisis de vinculación consecuente.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico de relaciones (Objetivos, Metas, Producto esperado, Actividades, Grado de logro).

2. Programa por realizar (1981)

Las principales acciones programadas se resumen a continuación:

A. Se está finalizando para ser distribuido documento "Marco Teórico como sustento del Proyecto Interfas Boyacá". Mayo/81.

B. Terminada la fase Tabulación de Encuestas de Información primaria, se hará la contrastación con la información secundaria existente, con el fin de dimensionar objetivamente la magnitud y alcances del proyecto Interfas. Mayo 15/81.

C. Preparación y desarrollo en concreto de Proyecto de factibilidad (por etapa) Interfas Boyacá, para ser presentado a: Comité Ejecutivo Campesino, CECORA Central, DFI Regional, DNP/DRI Central. Diseño de Metodología de Investigación para Proyecto Interfas en su globalidad y para cada subproyecto en particular. Diciembre 1981 y debería seguir en 1981.

D. Puesta en marcha (por etapas) del proyecto Interfas Boyacá, con sus respectivas subproyectos específicos. (Prueba de inicio en San Pedro de Iguaque). Hasta Diciembre /81.

E. Montaje curso Preparación Proyectos Agricolas con base en R.O.G. en Boyacá y con posibilidades de asistencia de personal de otras regionales. Julio 1981.

F. Adiestramiento o capacitación para personal SIPM, basado en la estrategia planteada. Junio 1981.

G. Continuación de colaboración en Plan de acciones de puesta en marcha SIPM -según Pert- entregado a CECORA. Hasta Diciembre 1981

H. Desarrollo en terreno de Investigaciones Post-Cosecha Papa y Leche en Boyacá. Hasta Diciembre 1981.

I. Si CECORA lo define, colaboración para montar curso de capacitación a personal encargado del área de Planificación y Programación. Agosto 1981.

J. Investigación macroeconómica de la comercialización de productos provenientes de economías campesinas Julio-Diciembre 1981.

K. Terminación, montaje y entrega de varios audiovisuales

- Mora
- Papa
- Preparación, seguimiento y montaje de un Proyecto Interfas Junio 1981.

L. Preparación y entrega documento metodológico "Investigación Post-Cosecha", complemento al de Investigación de Pérdidas Post-Cosecha. Mayo 1981.

Objetivos

A. General

Fortalecer a CECORA en lo técnico, en lo programático y en otras variables institucionales para aumentar su capacidad de asesorar, promover y apoyar las organizaciones de pequeños productores en la comercialización de sus productos.

B. Específicos

a) Fortalecer las unidades encargadas de la programación y planificación de CECORA, con el fin de que tengan una metodología adecuada, que permita priorizar las oportunidades de acción y seleccionar aquellas que tengan un mayor impacto en la solución de los problemas de la comercialización de las organizaciones campesinas.

b) Colaborar con el departamento de Mercadeo, que es la única unidad técnica responsable del sistema de información de precios y mercados (SIPM), a fin de mejorar sus servicios y extenderlos a la totalidad de las organizaciones de productores, vinculadas a CECORA.

c) Desarrollar en el departamento de Mercadeo componente técnico para montar permanente de diagnóstico luación y yectos de la pro/ ma/ tacic/ un líder/ do y con 3 definida que 3 tar recursos d permanente, para de una mejor forma blemas de mercado d organizaciones de campo/ nos, problemas que sólo pa drá resolverse en el largo

3.2. Impacto de las actividades y metas del Proyecto IICA sobre las instituciones nacionales.

La medición del impacto no es posible efectuarla en todas las actividades, ya que es un proyecto en desarrollo, sin embargo, se pueden medir algunas actividades:

a. Capacitación: Los promotores se manifestaron ampliamente satisfechos y han aplicado en la medida de sus posibilidades los instrumentos otorgados en esa capacitación de cobertura nacional.

b. Análisis Institucional: Este documento ha servido notablemente a los gerentes nuevos para ubicarse en la problemática de CECORA y como un elemento en la toma de decisiones directivas. Igualmente ha tenido uso por parte del DNP/DRI.

c. La reformulación del SIPM: Permitió cambios estructurales en esa unidad y la obtención de recursos nuevos especiales por parte del DRI y un grado de mayor independencia para operar. Se está montando el nuevo SIPM sobre la base de los documentos preparados por el Proyecto. Esta actividad aún está en operación, por lo tanto se esperan nuevos impactos.

d. La actividad en desarrollo Proyecto Interfas Boyacá ha creado interesantes expectativas a nivel regional, le ha permitido a la oficina de CECORA Departamental mejorar el liderazgo y la programación y se espera que derivado de los posibles resultados se afecten positivamente otras variables institucionales.

El grado más notable de interés en cuanto a las actividades del Proyecto IICA se observa en los niveles regionales, especialmente Boyacá, donde el personal nacional del departamento manifiesta su absoluta concordancia con el planteamiento IICA. También es importante destacar en esa regional la receptividad campesina.

Se insiste que de todas maneras es necesario seguir desarrollando actividades para poder medir impactos con mayor objetividad.

3.3 Revisión de los factores externos que han afectado el progreso de la ejecución de las actividades del proyecto y logros de las metas.

Anteriormente se ha destacado los serios y graves problemas que tiene CECORA para poder operar eficientemente, y se le identifica en el país como una entidad deficiente pero necesaria (al no existir otra que la reemplace). El Análisis Institucional desarrollado por IICA logra preveer que la entidad mantendrá sus problemas si no se toman decisiones

de cambios de fondo. A pesar de la aceptación de lo planteado, las decisiones son dilatadas por la complejidad operativa en que está envuelta la entidad.

A pesar de reiterados reclamos verbales y por escrito del técnico encargado del Proyecto y por el Director de la Oficina en Colombia para que CECORA aporte el personal necesario de contraparte, esto ha sido un serio inconveniente que esperamos tenga solución rápida (especialmente en las oficinas centrales), ya que en las oficinas regionales sí existe colaboración efectiva.

CECORA ha sufrido reiterados cambios gerenciales y últimamente de personal de campo (traslados por FASE 2 DRI). Esto implica un substancial retraso, ya que obliga a presentar a cada nuevo Gerente el Proyecto IICA para que decida su apoyo; de todas maneras, estos gerentes sin excepción lo han aceptado, pero su propia ubicación institucional y conocimiento de la entidad le implica distracciones que afectan al Proyecto IICA.

El cambio del personal de campo de Boyacá afectó el desarrollo en tiempo del proyecto Interfas, ya que aplicaciones de encuestas que se tenían programadas en menos tiempo contando con todo el personal, obligó a dilatarlas.

Las prioridades nacionales no han sufrido cambio, por lo que desde ese nivel el proyecto no recibe alteraciones.

Como se explicó, la FASE 2 DRI implicó rebajar recursos departamentales y ello sí afectó al proyecto por razones ya explicadas anteriormente.

Ultimamente se han registrado algunas dificultades de comunicación entre el Jefe de Mercadeo de CECORA y el Técnico encargado del Proyecto IICA, que se ha tratado de solucionar mediante diálogo abierto y franco. Este diálogo ha sido promovido por IICA; se espera que se tenga resultados, como lo manifestó recientemente el Subgerente DRI.

El Proyecto es de tipo técnico, por lo tanto se abstrae de cualquier implicancia política que pueda afectar las actividades del mismo.

ANEXO #2

PUBLICACIONES F. S. B.

- Modelo General para el Sistema de Información de Precios y Mercados de CECORA.
- Lineamientos Generales para elaborar los Documentos de Orientación para abordar actividades SIPM que requieren de trabajos de grupo.
- Documento de Orientación No. 1. Consideraciones Metodológicas para la recolección de Información del Sistema Primario en los mercados de cobertura directa del SIPM.
- El carácter empresarial de las Formas Asociativas para el Mercadeo y las actividades complementarias.
- Manual para el Manejo Contable y Control de las Formas Asociativas (FAS).
- Anexo al Manual de Manejo Contable. Ejercicio de Contabilidad para una Forma Asociativa.
- Análisis Institucional de CECORA.
- Marco teórico de la Economía Campesina como sustento del proyecto Interfas Boyacá.
- Consideraciones Metodológicas para estudios de Pérdidas de Post-Cosecha en productos perecederos.
- Los Diagnósticos de Post-Cosecha.
- Almacenamiento de Productos Agrícolas.

ANEXO #3

PROPUESTA DE PROGRAMA PARA MISION DE EVALUACION DEL PROYECTO F.S.B. EN COLOMBIA

Lunes 20	Llegada de la misión evaluadora a Bogotá y lectura de documentos básicos de evaluación.
Martes 21	Reunión de la Misión con Director Oficina en Colombia, Dr. Pablo Torrealba y con Dr. Carlos Alonso, Técnico Internacional del IICA/FSB.
Miercoles 22	Reunión con doctores: Carlos Alonso, Jorge Moreno y Eduardo Gutiérrez, funcionarios del IICA/FSB.
	Entrevista al Dr. Alejandrino Duarte, Jefe del Departamento Técnico de CECORA.
	Viaje a Duitama. -Región Boyacá-
Jueves 23	Reunión con Drs. Conrado Narváez, Director Departamental CECORA/BOYACA; Julio Roberto Cairo y Bayardo Ariza, Asistentes Técnicos del Director Departamental.
	Reunión con los Miembros del Comité Ejecutivo de INTERFAS formado por representantes líderes campesinos de las FAS.
	Regreso a Bogotá.
Viernes 24	Reunión con Drs. Heraldo Paternina, Gerente de CECORA; Fabio Ricardo, Subgerente Técnico de CECORA y Alejandrino Duarte, Director Departamento Técnico de CECORA.
Sábado 25	Preparación del Informe.
	Reunión con Director Oficina IICA en Colombia y Técnico Internacional del IICA/FSB para comunicar resultados generales de la evaluación.
Lunes 27	Preparación en borrador las recomendaciones del informe (Héctor Morales)
Mayo 11 y 12	Preparación de la versión final del Informe (Germán Uribe).

ANEXO #4

LISTA DE PERSONAL ENTREVISTADO

DR. HERALDO PATERNINA	GERENTE DE CECORA
DR. FABIO RICARDO	SUBGERENTE TECNICO DE CECORA
DR. ALEJANDRINO	DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO TECNICO DE CECORA
DR. CONRADO NARVAEZ	DIRECTOR DEPARTAMENTAL -BOYACA-
DR. JULIO R. CAIRO	ASISTENTE TECNICO DIRECTOR DEPARTAMENTAL
RR. BAYARDO ARIZA	ASISTENTE TECNICO DIRECTOR DEPARTAMENTAL
DR. PABLO TORREALBA	DIRECTOR IICA/COLOMBIA
DR. CARLOS ALONSO	ENCARGADO DEL PROYECTO IICA/FSB
DR. JORGE MORENO	ESPECIALISTA PERDIDAS POST-COSECHA IICA/FSB
DR. EDUARDO GUTIERREZ	CONSULTOR IICA/FSB. SIPM
ANA MARIA SILVA	SECRETARIA COMITE EJECUTIVO INTERFAS
ALCIBIADES CARDENAS	REPRESENTANTE FAS CORINSA (HORTICULTORES)
ARISTOBULO SUAREZ	REPRESENTANTE FAS COOCAMPO CHIQUINOVIRA
URIEL CARO	REPRESENTANTE ASOCIACION PRODUCTORES DE FRUTAS DE NUEVA COLON.

FECHA DE DEVOLUCION			

Autor

Título

Informe de evaluación del proyecto desarrollo de los sistemas de comercialización de productos agropecuarios manejados por organizaciones campesinas vinculadas a CECORA

Fecha Devolución	Nombre del solicitante

IICA

DIRECCION DE INFORMACION PUBLICA