

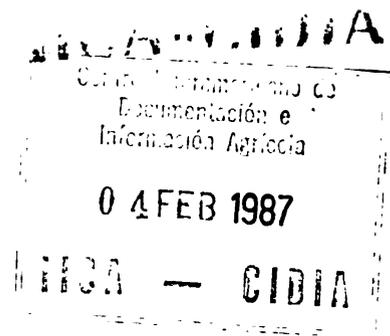
IICA-CHINA/191
1977 - 1988

///
INFORMACION BASICA SOBRE
EL PROYECTO FORGE EN NICARAGUA

Elaborado según la Guía Metodológica
para la Evaluación de Proyectos del IIC

IICA
E14
I591e





**INFORMACION BASICA SOBRE
EL PROYECTO FORGE EN NICARAGUA**

Elaborado según la Guía Metodológica
para la Evaluación de Proyectos del IICA:

Marzo, 1985

00003875

11CA
E14
I53ie

~~BV-000265c.1~~

~~BV-000266c.2~~

El presente informe tiene por objetivo puntualizar las características esenciales del FORGE en Nicaragua después de dos años de ejecución. El esquema utilizado para su redacción es la "Guía Metodológica para la Evaluación de Proyectos del IICA".

En consecuencia la información que a continuación se presenta, está ordenada de la siguiente forma:

1- Revisión y explicación del diseño del proyecto IICA

- 1.1. La problemática Nacional
- 1.2. Análisis de las instituciones nacionales
- 1.3. Los objetivos y metas del proyecto del IICA
- 1.4. El plan de trabajo del proyecto como parte de una estrategia.
- 1.5. Organización del proyecto
- 1.6. Relaciones de trabajo con las instituciones nacionales

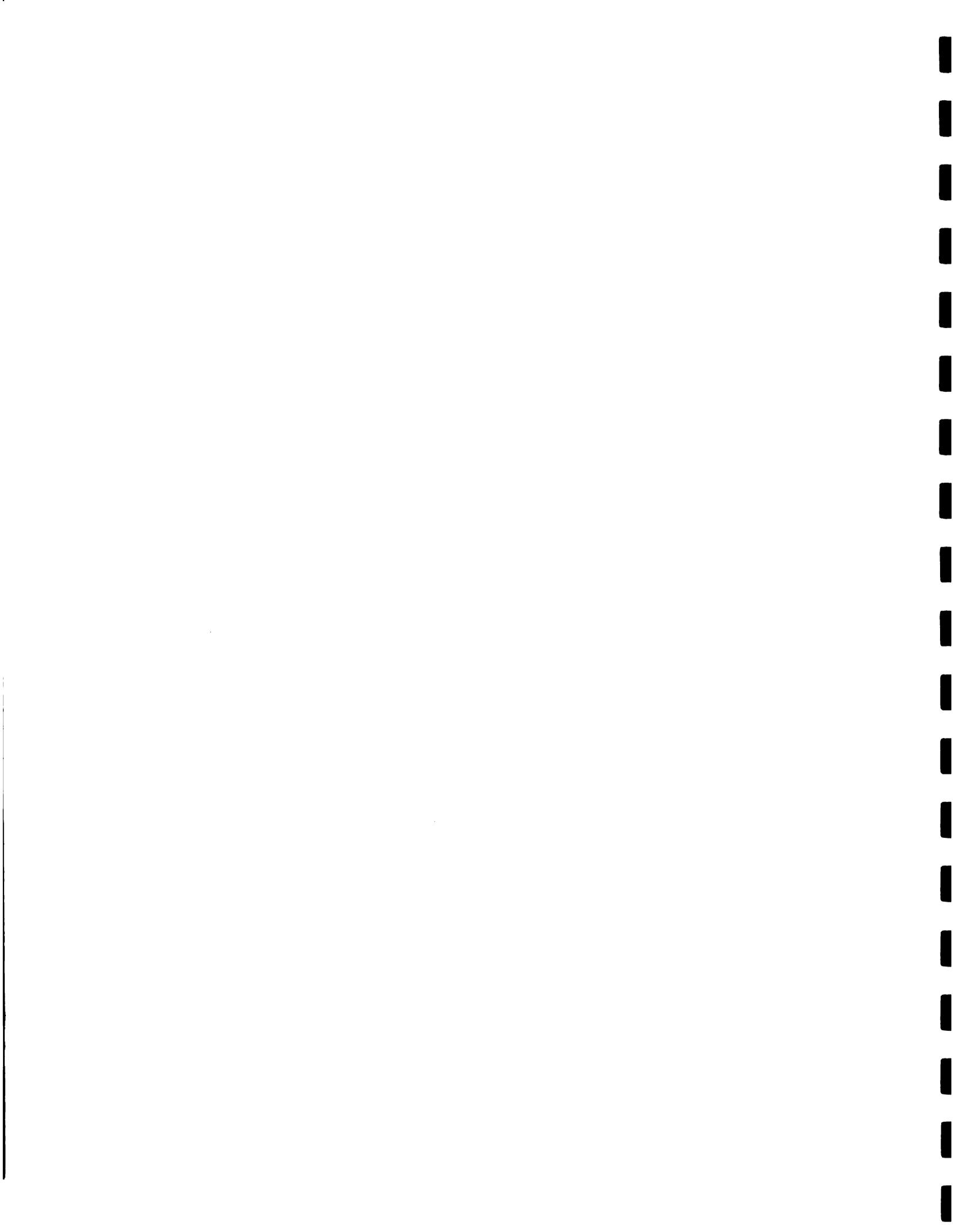
2- Análisis de la vigencia actual de los objetivos del proyecto

- 2.1. Revisión de los cambios ocurridos en la problemática nacional.
- 2.2. Identificación de los cambios ocurridos en los programas nacionales y en las instituciones.
- 2.3. Identificación de los cambios en los recursos disponibles para las instituciones nacionales.
- 2.4. Actualización del análisis institucional.
- 2.5. Identificación de las diferencias de opinión entre el personal del proyecto IICA y el personal nacional.
- 2.6. Análisis de los objetivos del proyecto IICA.



3- Análisis del progreso del proyecto y sus factores causales

- 3.1. Diseño de las actividades del proyecto
- 3.2. Impacto de las actividades y metas del proyecto del IICA sobre las instituciones nacionales.
- 3.3. Revisión de los factores externos que han afectado el progreso de la ejecución de las actividades del proyecto y logro de las metas.

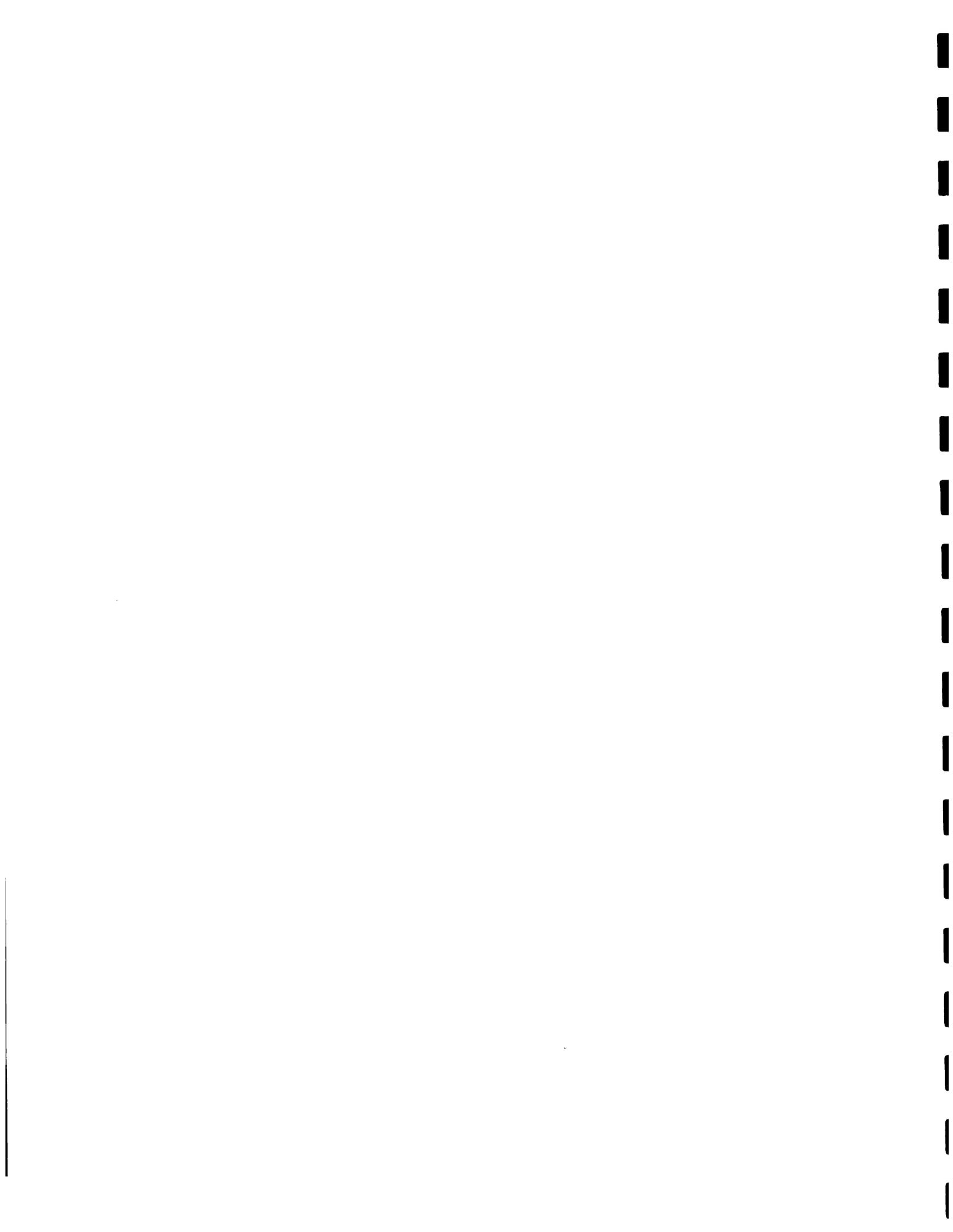


1- Revisión y explicación del diseño del proyecto IICA

1.1. La problemática nacional

La economía nicaragüense está sustentada fundamentalmente por las actividades agropecuarias, siendo el país, exportador de materias primas de origen agropecuario e importador de bienes manufacturados, servicios y petróleo. En consecuencia, la economía del país depende básicamente del mercado mundial.

Cuando se inició la Revolución, el país ya se encontraba en una difícil situación económica y social, producto entre otras cosas de las relaciones de producción existentes, deuda externa, efectos económicos y sociales de la guerra, crisis económica mundial, reflejada por un constante deterioro de los términos de intercambio comercial. Esta situación se caracterizaba por un desarrollo desigual entre la ciudad y el campo, entre las regiones del país (Pacífico, Interior y Costa Atlántica) y en el medio rural mismo, entre la agricultura de exportación (café, algodón, caña, carne) y la agricultura tradicional para consumo interno. En el campo, la propiedad de la tierra era desigual, ya que la mayoría de los productores agropecuarios disponían de pocas y malas tierras. Socialmente hablando, el cuadro nicaragüense era uno de los peores en América Latina, destacándose una tasa altísima de analfabetismo; igualmente alta era la tasa de mortalidad infantil; el acceso a los servicios y obras públicas sumamente limitado (educación, salud, agua potable, luz) y los indicadores de alimentación reflejaban la existencia de una malnutrición crónica.



Nicaragua era en 1979, un país pobre caracterizado por un desarrollo desigual y que contaba con un aparato productivo destruido o desorganizado.

Cabe remarcar que no existía antes de 1979 un verdadero y significativo movimiento cooperativo en el país, en contraposición con la experiencia de otros países del área.

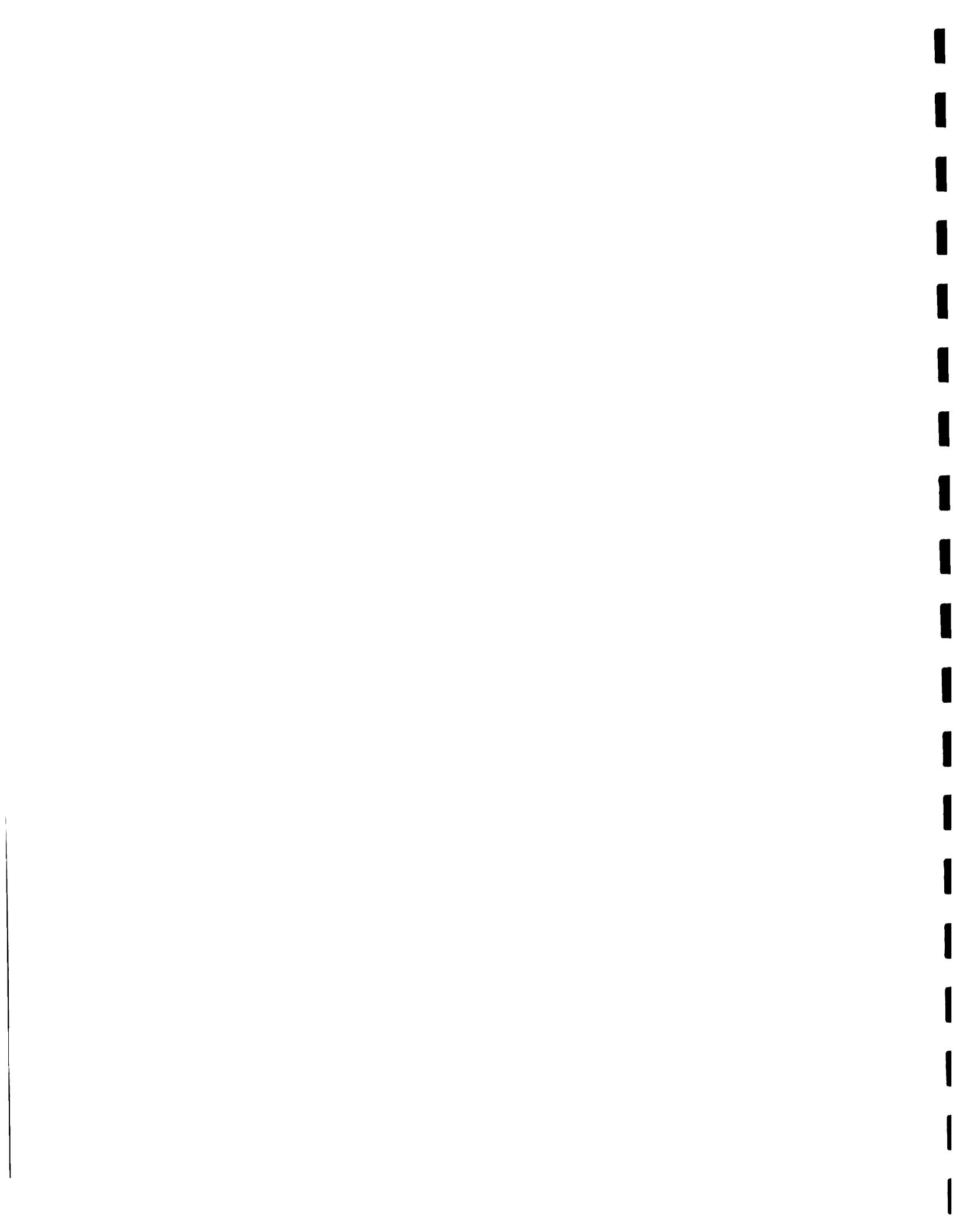
Esta situación económica y social desastrosa es la que se plantea transformar a partir de 1979, iniciándose desde entonces un proceso de cambios profundos en la sociedad y particularmente en la agricultura.

El proceso de Reforma Agraria, comienza inmediatamente después del acceso al poder del nuevo Gobierno y propugna una transformación considerable de las relaciones productivas y sociales en el campo.

Con la Reforma Agraria, se crean las empresas propiedad del pueblo (APP), o sea las empresas administradas por el Estado y se impulsa la cooperativización de los pequeños y medianos productores bajo dos formas de organización:

- En más de 2,000 Cooperativas de Servicios, se agruparon más de 50,000 campesinos pobres y medios, quienes conservan la propiedad de sus medios de producción, trabajan individualmente y canalizan o generan servicios colectivos a la producción (1)
- En cerca de 600 cooperativas de producción, se organizaron cerca de 8,000 campesinos sin tierra, quienes accedieron a la propiedad colectiva de medios de producción (1)

(1) Caracterización Básica de las Cooperativas agropecuarias Proyecto FORGE - 1984.



Además de la acción organizativa la Reforma Agraria ha desarrollado una política de titulación de tierras, destinada a modificar la tenencia a nivel nacional, con un total de 1,400,000 mz. (2) tituladas a fines de 1984, distribuidas de la siguiente forma: 48% a Cooperativas de Producción, 46% a Precaristas, 3% a Individuales y 3% a Comunidades Indígenas.

Si se incluye el millón y medio de manzanas bajo control estatal, encontraremos que cerca de 3,000,000 de mz (2) han cambiado de regimen de tenencia sobre un total de 8,000,000 de mz de tierra agropecuaria en el país. (Cerca del 40%).

El esfuerzo organizativo y la transformación de la tenencia fueron complementados por diversas acciones de desarrollo institucional, las cuales en conjunto evidencian la existencia de una estrategia coherente de desarrollo agropecuario y cooperativo a nivel nacional.

Estas acciones son:

- Desarrollo del Programa de Crédito Rural, con la multiplicación por 5 del número de clientes y del volumen de la cartera; tasas de interés preferenciales para el sector cooperativo (8 y 10% para Cooperativas de Producción y Servicios respectivamente, y el 13% para individuales).
- Saneamiento de las deudas incobrables, incluso las anteriores a 1979.

(2) Sector Agropecuario - Resultado 1983 - Plan 1984 - MIDINRA 1984
Una manzana es igual a 0.72 Ha.



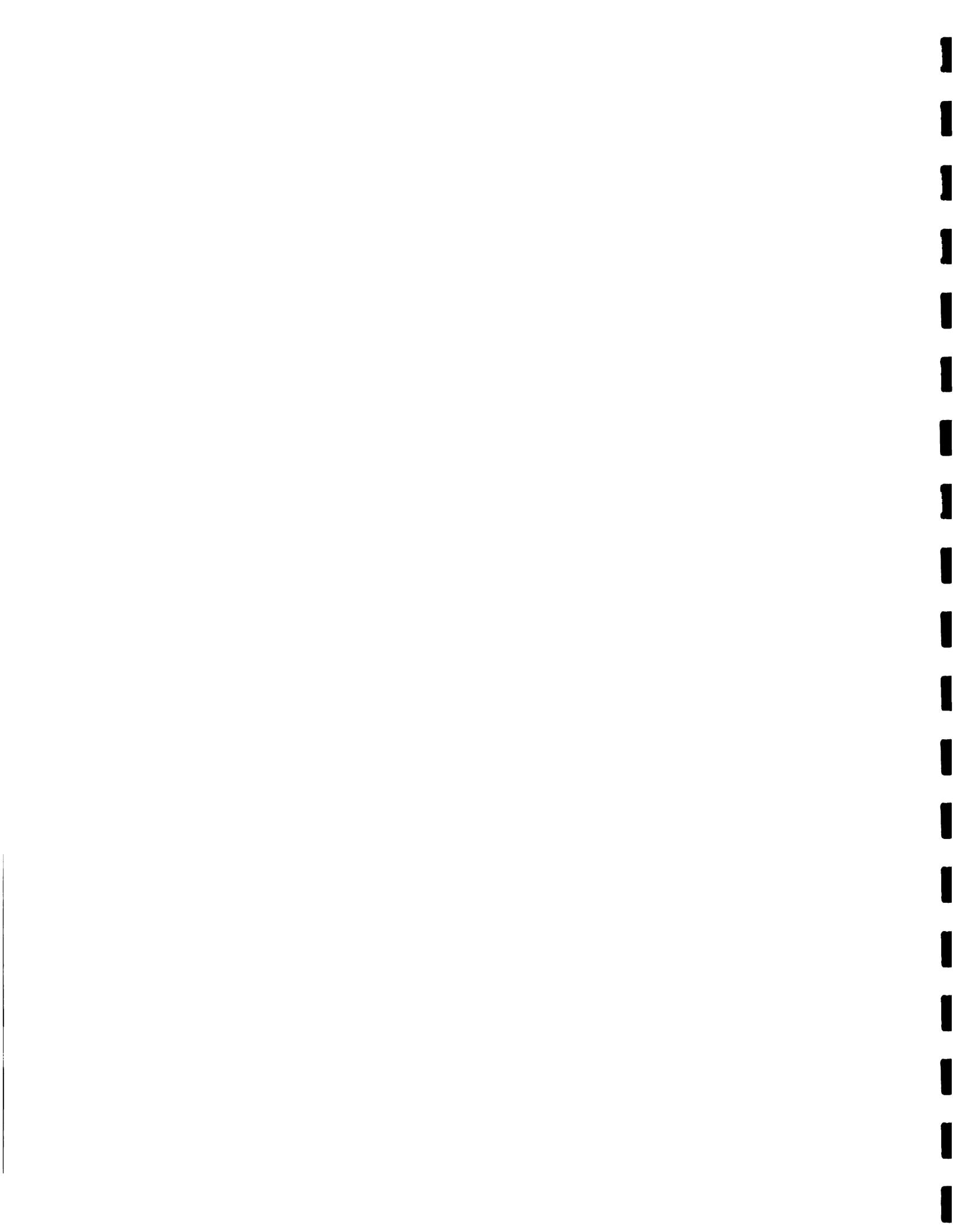
- Desarrollo de los servicios a la producción, entre los cuales se destaca:
 - . Distribución de insumos (PROAGRO)
 - . Mecanización (AGROMAQ)
 - . Fumigación (ETSA)
 - . Transporte, almacenamiento y Comercialización (ENABAS, ENAL, ENCAFE, etc.)
 - . Capacitación y Asistencia Técnica (DGRA)
 - . Educación de Adultos
 - . Programas de Salud y Vivienda.

En el aspecto específico del sector cooperativo, la Dirección General de Reforma Agraria, DGRA, antes PROCAMPO, ha orientado sus esfuerzos hacia la consolidación de una parte del sector cooperativo, definiendo para ello una Estrategia Nacional de Desarrollo Cooperativo. Esta estrategia plantea la priorización de ciertas zonas del país y en ellas de ciertas cooperativas, en las cuales se plantea la confluencia de los recursos estatales disponibles (servicios, titulaciones, inversiones productivas y sociales, programas de capacitación y asistencia técnica).

Es así que nace a inicios de 1980 el primer programa de Capacitación en Gestión Cooperativa, destinado a cuadros y técnicos de Reforma Agraria y a miembros de cooperativas.

En 1981, 82 y 83, la DGRA acentúa sus esfuerzos en la capacitación de su personal técnico y se dota de un grupo de capacitadores en gestión.

A partir de 1983, la capacitación en el campo adquiere dimensiones masivas (500 cooperativas) por lo que la DGRA se desarrolla institucionalmente con la



creación de cargos nacionales y regionales, responsables de la Capacitación en Gestión.

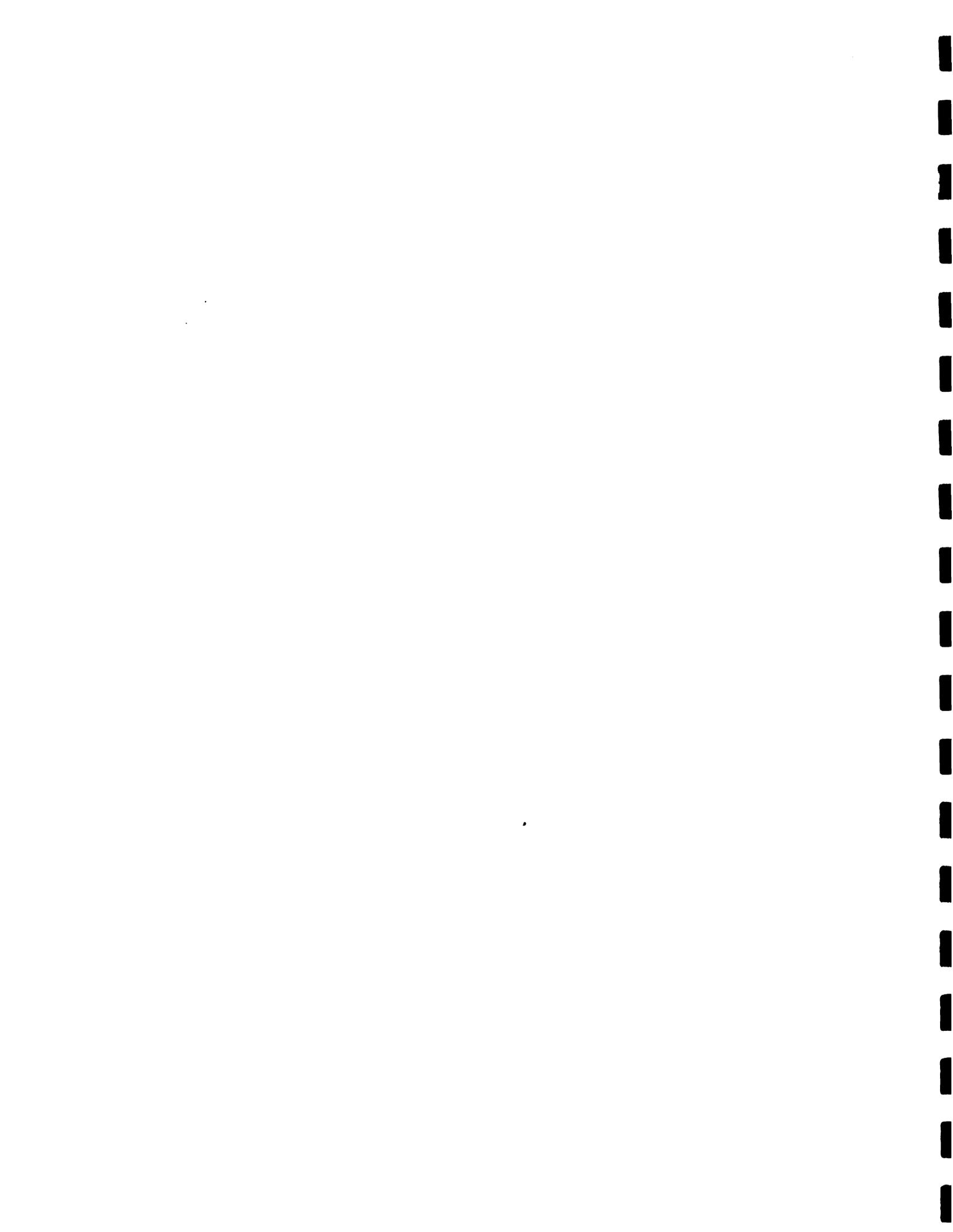
No cabe la menor duda de la existencia de un proyecto nacional en cuanto a Capacitación en Gestión se refiere.

Este cuadro alentador, en cuanto a desarrollo rural y cooperativo se refiere, debe ser interpretado en función del contexto socio-económico extremadamente difícil que conoce el país desde 1981.

En efecto, la crisis económica mundial empuja cada vez más al país hacia el sub-desarrollo, anulando con frecuencia los efectos esperados de las acciones de desarrollo rural. Además, la guerra sostenida desde hace 4 años en contra de quienes buscan retomar el poder, ha dificultado enormemente los avances de la política nacional de desarrollo rural.

Cabe mencionar que la guerra ha tenido fuertes consecuencias sobre el sector cooperativo en lo siguiente:

- Destrucción de cooperativas y masacres de miembros de las mismas.
- Destrucción de medios de producción e infraestructuras productivas.
- Secuestro de miembros de cooperativas.
- Movilización de miembros de cooperativas en los Batallones de la Defensa o de los cortes (algodón y café).
- Asesinato de técnicos y capacitadores en Gestión de Reforma Agraria y destrucción de medios de transporte.



- Dificultades de abastecimiento en insumos, semillas, combustible, repuestos, con la correspondiente existencia de mecanismos de especulación y mercado negro.

Es también necesario tomar en cuenta esta realidad a la hora de analizar la problemática nacional y las perspectivas ofrecidas por el proyecto nacional de desarrollo agropecuario, cooperativo y por fin del proyecto de Capacitación en Gestión.

1.2. Análisis de las instituciones nacionales

La principal institución encargada de diseñar e impulsar la política de desarrollo rural del país es el Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria (MIDINRA).

En el caso más específico del sector cooperativo, se encuentra liderando la política de Desarrollo Cooperativo, la Dirección General de Reforma Agraria (DGRA), la cual es una de las 7 direcciones generales del MIDINRA.

En menor medida, el Banco Nacional de Desarrollo (BND) en una institución íntimamente ligada a la problemática del Desarrollo Rural y Cooperativo a través de su División de Crédito Rural. (DCR).

La DGRA tiene la responsabilidad de:

- Proporcionar asistencia técnica a los productores organizados en cooperativas contando con un cuerpo de 400 técnicos agrónomos, bajo la Dirección de Asistencia Técnica.



- Organizar y ejecutar los programas de titulaciones, así como resolver los problemas jurídicos afines, bajo la Dirección de Tenencia de la Tierra y Asuntos Jurídicos (DTJ).
- Elaborar proyectos de desarrollo, tanto para canalizar recursos externos como para planificar su ejecución bajo la Dirección de Planificación y Proyectos (DPP)
- Diseñar y ejecutar los programas de capacitación del personal de Reforma Agraria y los programas de capacitación de campesinos, ya sea en el aspecto de Planificación Regional, Asistencia Técnica, Gestión Cooperativa y Organización Cooperativa, bajo la responsabilidad de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Cooperativo (DCDC).

Esta dirección trabaja con un equipo de 70 capacitadores en organización y 70 capacitadores en gestión.

El Proyecto FORGE está vinculado con la Dirección de Capacitación y Desarrollo Cooperativo, a nivel de la Coordinación del programa de Capacitación en Gestión.

* El Proyecto FORGE dió prioridad a la DCDC, ya que esta instancia es la que coordina y tiene autoridad en todo lo referente a Capacitación en Gestión; además que la pre-existencia de un programa nacional de gestión a este nivel condicionaba totalmente la escogencia de la institución. Cabe notar que no existe otra institución en el país que tenga interés y recursos para programas de gestión cooperativa.

La DCDC organiza y desarrolla sus acciones en los siguientes niveles:

- Nivel nacional - Equipo técnico coordinador
- Nivel regional - Responsables regionales de Gestión.
- Nivel zonal - Capacitadores en Gestión

Las limitaciones más sensibles de la institución nacional se concretan básicamente en escasez relativa de recursos financieros y materiales, lo cual redundará en una limitación en presupuestos de operación (combustible y viáticos); limitación en niveles de salarios con la correspondiente dificultad en captar recursos humanos profesionales y estabilizar a estos últimos; limitación en medios de transporte.

Las limitaciones antes mencionadas provienen de la situación económica del país y no tienen solución hasta que cese la guerra en el país.

1.3. Los objetivos y metas del proyecto IICA

Los objetivos del proyecto IICA están íntimamente vinculados con los problemas claves identificados por el proyecto nacional.

Desde el punto de vista institucional, el aporte por parte del proyecto IICA de una cooperación técnica con funciones de capacitación debe concurrir a mejorar la situación cualitativa de los recursos humanos nacionales y ayudar a una estabilización del personal nacional.

Sin embargo, las metas iniciales del proyecto IICA no reconocen la magnitud de los problemas nacionales por resolver, particularmente si se toma en cuenta que en



el país no existía en 1979, ningún cuadro de capacitación y ninguna experiencia en desarrollo cooperativo y gestión.

Aún cuando los recursos asignados al proyecto IICA-Nicaragua fueron triplicados por efecto de la modificación de la tasa de cambio del dólar en moneda nacional, no alcanzan los recursos para el apoyo que requiere el proyecto nacional.

Tampoco en los otros países. El objetivo y las metas del Proyecto no son suficientes para el Proyecto Nacional

No se pretende lo necesario

con el apoyo financiero y técnico de las organizaciones, solo para hacer lo necesario.

1.4. El plan de trabajo del proyecto como parte de una estrategia

El plan de trabajo del proyecto fue diseñado inicialmente sin la suficiente concertación con las autoridades nacionales y casi dos años antes de iniciarse su ejecución. De lo anterior resultó que el plan de trabajo inicialmente diseñado no se ajustaba a la realidad del país, consecuencia de la insuficiente valoración del proyecto nacional. El plan de trabajo preveía una secuencia de acciones ordenadas por etapas. Según este plan se iniciaba una nueva etapa hasta que la anterior haya finalizado.

correcto

La realidad nacional y la especificidad de la problemática de la gestión cooperativa, obligaron a elaborar un plan de trabajo más dinámico, que tomara en cuenta la existencia en la actividad agropecuaria y empresarial de ciclos anuales de actividades. En base a esta realidad, se diseñó un plan de trabajo basado en el método del "ensayo - error - corrección", o sea que cada año se procedió a:

- Capacitar al personal
- Capacitar a miembros de cooperativas

- Evaluar los resultados
- Enriquecer el plan de trabajo anual y los contenidos para el siguiente ciclo.

Este método se justifica a la vez para contrarrestar la aguda problemática de movilidad de personal, así como la necesidad de desarrollar una acción paulatina, continua y permanente en las cooperativas que reciben la capacitación

1.5. Organización del proyecto

La responsabilidad general del proyecto IICA está en manos de los coordinadores, quienes se encuentran fuera del país donde se ejecuta el proyecto.

El Especialista en el país donde se ejecuta el proyecto, tiene una amplia responsabilidad para la marcha del proyecto, conjuntamente con el Director de oficina IICA en el país.

El Especialista actúa como responsable del proyecto, una vez definido el marco anual de acción del mismo, en conjunto con los coordinadores. En otras palabras, el Especialista en el país no asume solamente un papel técnico, sino también constituye el principal enlace de información con la coordinación, decide de la asignación y distribución de recursos físicos y humanos, concreta con las autoridades nacionales las acciones a programarse, etc.

1.6. Relaciones de trabajo con las instituciones nacionales

El proyecto IICA se relaciona con los funcionarios de la DGRA en dos niveles jerárquicos y dos niveles geográficos.

A nivel nacional, el Responsable del Programa de Gestión es un interlocutor permanente del proyecto. El Sub-Director General de Reforma Agraria y también Director de Desarrollo Cooperativo y Capacitación es un interlocutor frecuente del proyecto IICA, según las necesidades de llevar a este nivel los acuerdos entre la institución y el proyecto IICA.

A nivel regional, el Responsable de Gestión y el Responsable de Desarrollo Cooperativo son interlocutores permanentes del proyecto IICA.

El Director Regional de Reforma Agraria es un interlocutor eventual, según las necesidades mencionadas anteriormente.

Cabe remarcar que todos los actuales funcionarios de la DGRA con los cuales se relaciona directamente el proyecto IICA tienen responsabilidades nuevas en el país, razón por la cual ha sido necesario un proceso de adaptación y reconocimiento del carácter específico de la cooperación técnica externa, y sus mecanismos.

2- Análisis de la vigencia actual de los objetivos del proyecto

2.1. Cambios ocurridos en la problemática nacional

La naturaleza de los problemas nacionales no ha cambiado, mientras la magnitud de estos se ha incrementado a consecuencia de la profundización de la crisis económica interna y de la guerra.

En el caso del sector cooperativo se destacan cambios en la magnitud de los problemas a raíz de:

- El aumento sensible del número de cooperativas de



producción existentes en el país (400 en 1981, más de 600 en 1983).

- El aumento significativo del área promedio por cooperativa, a consecuencia de las titulaciones y el inicio de proyectos de inversiones productivas en algunas cooperativas plantea una nueva problemática empresarial.
- El reasentamiento de cooperativas desplazadas por efectos de la guerra plantea a su vez nuevos problemas sociales y productivos para la administración cooperativa.
- La situación económica del país ha hecho que se agudizara el problema de la movilidad del personal y de los recursos humanos y financieros en general.

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

A fines de 1982, o sea después de 3 años de nueva política de desarrollo rural, particularmente después de los esfuerzos por reorganizar la producción de agroexportación en el sector Estatal, se inicia un profundo cambio en las prioridades de desarrollo rural, ya que por primera vez se elabora una estrategia nacional de desarrollo cooperativo. Esta estrategia, además de orientar la política de desarrollo cooperativo ubica claramente el papel que se espera esté jugando el sector cooperativo en relación con los otros sectores de propiedad. Ahí se define en especial que el sector cooperativo deberá ocupar a mediano plazo el primer lugar entre los distintos sectores de propiedad, antes del sector estatal y del sector estrictamente privado.

La puesta en ejecución a partir de 1983 de esta estrategia implicará la priorización de ciertas zonas del país y de ciertas cooperativas previamente identificadas, según criterios sociales, productivos y económicos. Cuando el proyecto IICA inicia sus acciones se encuentra con que la institución líder ya tiene un planteamiento concreto de cuales cooperativas deben recibir capacitación y cuales zonas deben ser prioritarias para las acciones de desarrollo cooperativo. Cuando se preparó el proyecto IICA (1979-81) no existían estos planteamientos, ni este nivel de ordenamiento.

En el caso del programa de capacitación en gestión, el año 1983 marca el inicio de la capacitación en planificación, con instrumentos y metodología elaborados a fines de 1982, o sea, antes que inicie el proyecto IICA.

El año 1984, marca a su vez la intención de capacitar integralmente a los técnicos agrónomos, es decir involucrarlos en la parte de capacitación en gestión.

El año 1985, marcará probablemente el acercamiento y luego la fusión del programa de organización cooperativa y programa de gestión, ya que se consideran a ambas áreas como complementarias y no contradictorias.

Estos cambios fueron acompañados por una evolución de las estructuras institucionales de la DGRA con dos hechos relevantes:

- La creación de una sola Dirección de Capacitación y Desarrollo Cooperativo, anteriormente separadas en dos direcciones.

- El nombramiento del nuevo sub-Director de Reforma Agraria como Director de Desarrollo Cooperativo y Capacitación, lo cual coloca a esta Dirección en un nivel superior al de las demás Direcciones.

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

Aunque globalmente el presupuesto de la DGRA se ha mantenido estable en términos absolutos, la distribución de los recursos disponibles ha favorecido al programa de gestión, básicamente con la creación de 3 nuevas plazas a nivel nacional (7 en total) y 6 nuevas plazas a nivel regional. En 1982, 83 y 84, se mantuvieron estables las plazas de capacitadores y técnicos agrónomos (alrededor de 500 personas).

En 1985, la DGRA obtuvo la asignación de U\$36,000 (C\$1,000,000) proveniente de los fondos de contraparte de la ayuda alimentaria bilateral del Gobierno de Francia, con los cuales fortalecerá las acciones del Programa de Gestión.

Se espera igualmente que los equipos regionales de capacitación reciban nuevos vehículos de trabajo.

Por otro lado, la FAO, con financiamiento de Noruega, dispone de un fondo de U\$22,000 para acciones de capacitación en Gestión; estos fondos no han sido aún programados.

2.4. Actualización del análisis institucional

La Dirección General de Reforma Agraria y con ella la Dirección de Desarrollo Cooperativo y Capacitación mantiene el status de prioridad para el proyecto IICA.

Como se explicó en secciones anteriores, esta institución ha sido confrontada a mayores problemas de disponibilidad de recursos, aunque la DCDC se ha visto relativamente menos afectada por estos problemas.

Es innegable que desde el punto de vista institucional, la problemática de los recursos humanos es bastante aguda.

Las perspectivas del año 1985 indican sin embargo que la institución prestará mayor atención al fortalecimiento de sus equipos de dirección de nivel intermedio, o sea regionales, lo cual se considera un progreso, ya que las regiones tendrán mayores responsabilidades operativas, mientras el equipo central tendrá mayor trabajo de reflexión e investigación.

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

La DGRA ha demostrado receptividad al proyecto IICA y sus mecanismos propios de cooperación técnica. Para ello ha sido necesario un período de adaptación, ya que los directivos de la DGRA no tenían mucha experiencia en trabajar con proyectos de cooperación técnica.

A la vez, las discusiones iniciales del proyecto IICA con la DGRA se llevaron a cabo entre 1979 y 1981 con personas que actualmente se desempeñan en otras funciones.

La DGRA ha mantenido a lo largo de su existencia un espíritu auto-crítico, gracias al cual tiene una percepción bastante realista de sus limitaciones. El personal del IICA coincide con la DGRA en los aspectos más

importantes de dichas limitaciones.

A partir de ello, el papel del proyecto IICA es el de proponer alternativas de solución, de iniciar el debate alrededor de estas alternativas y de defenderlas técnicamente.

2.6. Análisis de los objetivos del proyecto IICA

Los objetivos originalmente planteados en el proyecto IICA siguen guardando validez en relación a la problemática nacional. Ello no significa que el proyecto IICA no haya tenido impacto alguno sobre dicha problemática.

Es preciso en este caso, analizar de nuevo el contexto en el cual trabaja el proyecto y remarcar que dos años de acciones pueden ser evaluados, pero con mucha cautela, con indicadores cuantitativos a nivel de cooperativa, tomando en cuenta el punto de partida de las cooperativas (1 a 4 años de existencia) y el carácter masivo y diversificado de las acciones del Estado hacia el sector.

La mayoría de los problemas identificados inicialmente están en vía de mejoramiento o solución, razón por la cual el proyecto IICA puede contribuir con mayor eficacia al esfuerzo institucional.

|| Existen dos áreas que no habían sido identificadas inicialmente y que demandarían acciones de cooperación técnica de parte del proyecto IICA.

Por un lado la complejización empresarial que se nota en algunas cooperativas (inversiones productivas cuantiosas, cultivos permanentes, proyectos de desarrollo ganadero) implicaría la definición explícita de acciones en relación a la contabilidad por partida doble,

como sistema complementario y no antagónico de la contabilidad por partida simple.

En 1984, se inició una reflexión sobre el tema, pero la concretización de una acción ordenada se hace cada vez más necesaria.

Por otro lado, hacía falta diseñar acciones de capacitación hacia el sector de cooperativas de servicios o mixtas, ya que estas cooperativas están iniciando un proceso de capitalización colectiva, tanto en el aspecto de los servicios como de la producción.

En 1984, se diseñó una acción de carácter limitado que abre perspectivas para un futuro cercano.

3- Análisis del progreso del proyecto y sus factores causales

3.1. Diseño de las actividades del proyecto

Las actividades del proyecto se programan anualmente en un período (octubre-noviembre) en el cual la institución nacional no ha terminado aún su propia programación. De ello se deriva un cierto desajuste entre el cronograma elaborado por el proyecto y el cronograma de la institución nacional.

En realidad, el programa operativo del proyecto IICA constituye un marco de trabajo efectivo para la definición de acciones, aunque la cronogramación sea aproximada. Obviamente en el programa operativo se ordenan cronológicamente las acciones, lo cual no quiere decir que se cumplirán en fechas exactas, sobre todo cuando estas fechas han sido programadas con más de 4 ó 5 meses de anticipación.

Además, en el contexto actual del país es fundamental que el proyecto IICA sea manejado con dinamismo y flexibilidad.

En cuanto a la problemática presupuestaria, el proyecto ha tenido que incurrir en costos relativamente elevados para los materiales didácticos y de capacitación, ya que la tasa oficial de cambio dólar-moneda nacional no favorece al proyecto y en muchos casos es necesario importar directamente el material utilizado; repuestos, papel, lápices, tinta, llantas, etc.

Además el costo de mantenimiento del vehículo comprado por el proyecto ha sido demasiado elevado, lo cual refleja en parte la baja calidad de dicho vehículo.

En cuanto al problema de las metas, se puede decir que el proyecto IICA se ha ajustado a lo previsto, pero ha apoyado el esfuerzo nacional por multiplicar los aportes técnicos del proyecto IICA.

Este apoyo al esfuerzo multiplicador nacional no ha afectado significativamente el logro de los objetivos iniciales del proyecto IICA. El proyecto inicial planteaba la posibilidad de que el país extendiera la capacitación a más cooperativas lo que se justificaba totalmente en el contexto del país (1)

(1) Ver versión sintética del Proyecto FORGE página 10 último párrafo; página 13 párrafo 3.

Ver Informe de Misión de Apoyo IRAM 1983/1984 en las versiones integrales en francés.



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

El proyecto previó básicamente la creación y consolidación de una unidad de capacitación y asesoría en gestión.

En la realidad, la DGRA decidió conformar una unidad nacional y 6 unidades regionales de capacitación en gestión. En 3 de estas 7 unidades, el proyecto IICA trabaja directamente (unidad nacional y 2 unidades regionales), mientras en las restantes unidades se utiliza la metodología y los contenidos generados a nivel de la unidad nacional. En consecuencia, el grado de utilización de los aportes técnicos del proyecto IICA por parte del proyecto nacional, es muy elevado.

Los productos obtenidos por el proyecto han tenido impacto sobre la institución y en parte sobre la problemática de las cooperativas, sin embargo hace falta fortalecer más las unidades regionales de capacitación y sistematizar la experiencia de los primeros años, con el fin de dotar a las unidades nacional y regionales de un verdadero papel de asesoramiento hacia las cooperativas.

El sistema evaluativo previsto en el proyecto inicial no era funcional y no planteaba claramente los indicadores necesarios.

Sin embargo, existen elementos que permiten comprender la transformación cualitativa del proyecto nacional: a nivel de contenidos e instrumentos de capacitación, metodología, interés y compromiso de las cooperativas, niveles de conocimientos del personal y de los miembros de las cooperativas.

Fueron dadas
orientaciones
y monitoreo
en la práctica
de la DGRA.

3.3. Revisión de los factores externos que han afectado el progreso del proyecto y logro de las metas

Los servicios de apoyo a las actividades del proyecto se han deteriorado paulatinamente como consecuencia de la situación del país, hay dificultad para obtener combustible en ciertos períodos, la compra de papel y útiles para cursos ha tenido que hacerse fuera del país, no se encuentran repuestos básicos para los vehículos, etc.

En el caso del personal de contraparte no se han tenido problemas importantes, ya que desde el inicio del proyecto, el personal IICA siempre ha trabajado con contrapartes estables, salvo en un caso.

La problemática de movilidad del personal ha afectado sobre todo el personal de base, capacitadores y técnicos agrónomos, lo cual ha implicado el montaje de una estrategia flexible de capacitación para este tipo de personal. En realidad son las cooperativas las que se ven más afectadas por la movilidad del personal.

La aceptación del proyecto se puede calificar como bastante buena, lo cual se refleja, entre otras cosas, por una buena relación IICA-institución nacional a nivel del país. Sin embargo, han surgido problemas entre la coordinación del proyecto y la institución nacional.





