

CA-CIDIA

INFORMES DE EVALUACION

EVALUACION DE PROYECTOS



IICA

IICA
30
84





INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL
San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/I
IICA/RAJD/Doc.267(19/80)
2 Junio, 1980
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE
CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

EVALUACION DE PROYECTOS^{1/}

I. INTRODUCCION

Tengo el agrado de informar a la Junta Directiva sobre los avances que ha realizado el Instituto en el desarrollo del proceso de evaluación de proyectos, adjuntando algunos informes preparados en el curso del presente año con el concurso de evaluadores externos.

La Junta Directiva, en su Decimoctava Reunión Anual, celebrada en La Paz, Bolivia, aprobó una Resolución por la cual "se insta al Director General para que en la medida que los recursos técnicos y financieros lo permitan, se seleccionen 10 ó 12 proyectos para evaluación durante los 18 meses del próximo período fiscal". Estos proyectos se agruparían por país -enfoque horizontal- o por programa -enfoque vertical-. Para esos propósitos se debería contar con la "participación de consultores externos, debiéndose informar en futuras reuniones de la Junta Directiva sobre los avances de esta labor de evaluación" .

La Dirección de Evaluación de la Subdirección General Adjunta de Planificación incluyó en su Programa Operativo para 1980, la realización de las evaluaciones de proyectos de una oficina del IICA y de once proyectos pertenecientes a tres programas. En el primer caso, atendiendo a una solicitud del señor Representante de la República de Bolivia ante la Junta Directiva del IICA, se programó para el primer semestre del presente año la evaluación de los proyectos que ejecuta la Oficina del IICA en este país. Posteriormente, a petición del señor Ministro de Agricultura de Bolivia, se pospuso la realización de dichos trabajos.

En el caso de evaluación de proyectos comprendidos dentro de un programa del IICA, se seleccionaron tres o cuatro proyectos dentro de los siguientes programas:

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimonovena Reunión Anual, que se celebrará en la ciudad de México, México, del 22 al 26 de setiembre de 1980.

00005309

- Programa de Ejecución de la Política Educacional (Línea II)
- Programa de Comercialización Agropecuaria (Línea IV)
- Programa de Formulación de la Política Agraria y Planificación Sectorial (Línea VII).

Como resultado de los trabajos realizados por el Instituto durante el primer semestre de este año, se ha avanzado en la evaluación de proyectos comprendidos en el Programa de Educación, y se ha finalizado la evaluación de tres proyectos incluídos en el Programa de Comercialización Agropecuaria. En el Anexo 1 se presenta el informe entregado por la Misión de Evaluación para los proyectos de comercialización. Para Octubre del presente año se ha programado la evaluación de los proyectos seleccionados dentro del Programa de Planificación Sectorial, cuyo informe será presentado en la reunión de la Junta Directiva del IICA del próximo año.

Por su trascendencia he creído apropiado ampliar este informe, incluyendo los resultados de una de las evaluaciones de los proyectos de cooperación técnica para el fomento de la producción financiados con los recursos del Fondo Simón Bolívar 1/. Se trata del Proyecto "Fomento de la Producción Agroindustrial de la Quinoa en Puno".

Debo manifestar mi complacencia por el esfuerzo desplegado por los evaluadores externos señores Hernán Cardozo, Jaime Isaza, Oscar Arias y Elemer Bornemisza, quienes hicieron importantes aportes a esta Dirección General a través de sus informes de evaluación de cada uno de los proyectos analizados, así como en la preparación del informe a la Junta Directiva.

Asimismo, deseo expresar mis agradecimientos a todos los funcionarios nacionales y productores agrícolas que hicieron posible este trabajo, aportando su tiempo e interés y nos proporcionaron sus valiosas opiniones a través de las numerosas entrevistas realizadas. Sin esta ayuda habría sido imposible obtener la información básica para la evaluación y llegar a las conclusiones y recomendaciones que contienen los informes adjuntos.

Resultado de las Evaluaciones de Proyectos

- a) Avances de la evaluación de proyectos incluídos en el Programa de Educación.

Dentro del Programa de Educación fueron escogidos para ser evaluados, los siguientes proyectos:

1/ En el último año se han realizado evaluaciones de nueve proyectos del Fondo Simón Bolívar, utilizando la guía aprobada por la Junta Directiva del IICA en su Reunión en Bolivia.

"Implantación de un sistema de Educación Rural Integral"
(II.LH.11-Haití).

"Fortalecimiento de la capacidad de Enseñanza, en Organismos de Educación Agrícola Superior en México" (II.NM.11).

"Programa Permanente para Graduados en Ciencias Agropecuarias y Forestales en la República de Chile" (II.SCH.22).

"Apoyo a la Organización y Planeamiento del Subsistema de Educación Agrícola" (II.AE.11-Ecuador).

A la fecha de redacción de este informe se han realizado las evaluaciones en México y en Ecuador. La evaluación del Programa de Graduados, se haría en el transcurso del mes de Junio y el Proyecto de Haití, en una fecha posterior. El propósito de este avance es destacar algunos aspectos relevantes de las evaluaciones de los dos proyectos cumplidos hasta el momento.

El Proyecto de México es una ilustración de cómo el IICA ha trabajado en el pasado, atendiendo las necesidades prioritarias de los países para luego evolucionar en su apoyo, según estas necesidades se vayan resolviendo o sean atendidas por instituciones nacionales.

El Proyecto tiene su génesis en una serie de estudios llevados a cabo por el IICA en las Escuelas Superiores de Agricultura, los cuales revelaron que la eficiencia educativa era frenada principalmente por la falta de profesores a tiempo completo, el desconocimiento de mejores métodos de enseñanza, la falta de especialización o actualización de los maestros, la ausencia o deficiencia de servicios de biblioteca y la carencia o deficiencia de sistemas de planeamiento y evaluación. Con base en estos diagnósticos, en 1968 la Dirección Regional para la Zona Norte del IICA inició el Programa de Educación Agrícola, llevando a cabo una serie de actividades tendientes a subsanar estos problemas.

En 1971, como consecuencia del Programa de la Zona Norte del IICA, se estructuró el Proyecto para el "Fortalecimiento de la Capacidad de Enseñanza en Organismo de Educación Agrícola Superior". Mediante la acción del Proyecto se hizo el diagnóstico de la Educación Agrícola Superior en México, el cual confirmó lo expuesto en el análisis regional ya descrito.

En opinión de los evaluadores, lo más relevante y de mayor impacto logrado por el Proyecto fue la creación de la Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior (AMEAS). Fundada en 1971 con 17 Escuelas de Agronomía, AMEAS se ha caracterizado por su

gran dinamismo en la coordinación y apoyo a la educación superior del país mediante la participación del Gobierno de México y la cooperación técnica del IICA.

Actualmente existen 61 instituciones afiliadas a AMEAS, de un total de 64, las cuales otorgan el título de Ingeniero Agrónomo o su equivalente y el título de M.S.(6) y Ph.D.(2).

El apoyo del Gobierno de México a la educación agrícola superior del país por medio de AMEAS esta centrado entres programas federales, los cuales atienden las necesidades de las instituciones en materia de infraestructura; fideicomiso para la investigación y educación agropecuaria y forestal orientado al otorgamiento de maquinaria, equipo y bienes de capital que den operatividad a los centros de enseñanza y apoyo a los gastos de operación y mantenimiento surgidos en las Instituciones Educativas, con lo cual se ha podido racionalizar la aplicación de los recursos disponibles.

La asistencia técnica brindada por el IICA a través de AMEAS ha motivado a algunas instituciones a entrar en contacto con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y otros centros experimentales para desarrollar programas cooperativos de investigación agropecuaria; otros han establecido programas especiales para el mejoramiento de su profesorado y ofrecen carreras de agronomía en el area del desarrollo rural.

La Escuela Nacional de Agricultura de Chapingo, por intermedio de su Departamento de Asistencia Social Agrícola y Agraria (DASAYA) inició en 1976 un programa de vinculación de la escuela con la comunidad rural y, con el apoyo del IICA, ha realizado importantes avances. También, las instituciones han realizado su autodiagnóstico como paso previo a la planificación institucional de sus programas de estudios. Por su parte, AMEAS, recogiendo la iniciativa del IICA sobre el uso de las ayudas audiovisuales, ha creado una unidad dedicada específicamente a equipar, con fondos gubernamentales, las escuelas y a producir materiales audiovisuales que distribuye gratuitamente. Finalmente, vale mencionar como resultado paralelo del Proyecto, la elaboración de documentos sobre diversos temas de la educación agrícola superior en México.

Los evaluadores concluyen en que los problemas a los cuales se enfrentaba el Proyecto inicialmente han sido solucionados en su mayor parte y aunque todavía hay fallas dentro del sistema educativo mexicano, es también cierto que hoy día existe una organización (AMEAS) con capacidad para hacerle frente y subsanar estos problemas, la cual no existía al inicio del proyecto y que nació como una acción del mismo. En consecuencia, la recomendación fundamental de la evaluación es de que el proyecto se de por terminado, estando siempre el IICA dispuesto a brindar su cooperación técnica.

La evaluación del Proyecto "Apoyo a la Organización y Planeamiento del Subsistema de Educación Agrícola" en el Ecuador recoge una enseñanza repetida en otras evaluaciones. El problema que se trata de resolver es la falta de una organización que planifique y coordine la educación rural del Ecuador. Se considera que esta falta de coordinación y de planificación tiene como consecuencia que las organizaciones que trabajan en este campo (Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura y Universidades) no ofrecen un programa que esté de acuerdo con las necesidades del desarrollo rural del país. En consecuencia, al no existir una formación global y técnica adecuada, es muy difícil llevar a cabo los planes de desarrollo.

Expuesto de esta manera, el objetivo general del Proyecto evaluado consiste en "Contribuir a mejorar la capacidad institucional de la educación rural y agropecuaria del Ecuador, promoviendo el establecimiento y puesta en marcha de sistemas de planificación a nivel nacional, superior, medio y de capacitación, que permitan a cada organismo convertirse en un instrumento efectivo de desarrollo rural".

Los evaluadores tienen reservas respecto al objetivo general. Señalan, con validez, que el proyecto supone que la planificación y la coordinación conseguirán que las instituciones de enseñanza se conviertan en instrumentos efectivos de Desarrollo Rural. Es suposición dicen, parece exagerada en la medida que se considere que solo con la planificación y coordinación se va a conseguir que las instituciones de enseñanza se conviertan en instrumentos efectivos de un Desarrollo Rural. La preocupación de la Comisión Evaluadora estriba en que el objetivo, aunque dirigido hacia uno de los factores que impiden un mejor progreso, no va a tener un impacto en el mejoramiento de la educación rural en parte porque la planificación misma no es posible o es irrelevante sin la investigación y análisis de la información. Además, agregan, el objetivo es muy ambicioso y requerirá un esfuerzo muy grande y un período prolongado para obtenerlo. Añaden que, la ampliación de todos los sectores de la educación rural requerirá esfuerzos apreciablemente superiores a los recursos disponibles por el momento.

Sin embargo, dentro de un ámbito más modesto, el Proyecto ha logrado resultados altamente positivos. Probablemente, el más relevante de estos lo sea el que el Consejo Nacional de Facultades de Ciencias Agropecuarias (CONFCA) acogiera como necesario el proceso de planificación y coordinación para el subsistema de la Educación Agropecuaria Superior del Ecuador. El CONFCA se ha convertido en el elemento multiplicador de las ideas del proyecto, ensayadas primeramente en la Universidad Central. Esto ha hecho posible difundir a otras instituciones de Educación Agrícola Superior la idea de unidades de planificación. En la actualidad más de la mitad de las Facultades miembros del CONFCA tienen estas unidades.

Los buenos y alentadores resultados alcanzados han movido a los evaluadores a recomendar la continuación del Proyecto para fortalecer al CONFCA y lograr su institucionalización definitiva para que desarrolle mejor su estrategia de operación y el contenido de sus programas.

b) Informe de la Evaluación de tres proyectos del Programa de Comercialización

Los proyectos en comercialización del IICA han contribuido al mejoramiento de los sistemas de comercialización, en particular los que atienden las necesidades de los pequeños y medianos agricultores. En este sentido, es satisfactorio señalar la coherencia que se manifiesta entre los postulados del Programa y los objetivos de los proyectos. Aunque se reconoce que la tarea de mejorar los sistemas rurales de distribución en beneficio de los pequeños productores agrícolas es lenta, señalan significativos progresos en la organización de mercados rurales y centros de servicios rurales integrados, que funcional como promotores del desarrollo rural.

Estos resultados promisorios se alcanzaron al implementar una estrategia de comercialización para el desarrollo rural diseñada por los técnicos del IICA. Los centros de acopio, mercados rurales o centros de servicios rurales comienzan a multiplicarse como resultado del efecto demostrativo de los que ya están en operación.

Cabe también señalar el beneficio para los productores agrícolas de nuevos y mejorados servicios de información de precios y mercado, que permiten realizar una mejor asignación de recursos productivos y aumentar el poder de negociación de los agricultores frente al intermediario.

Entre los aspectos que merecen ser destacados corresponde mencionar el éxito alcanzado en la difícil tarea de la reducción de pérdidas post-cosecha, que debe ser continuada dentro de su actual enfoque de análisis de las relaciones de mercado, y los logros de los esfuerzos de capacitación, que han dotado a los países asistidos de una masa crítica de recursos técnicos que les permitirá realizar por si mismos significativos avances en la solución de los problemas de comercialización.

Las dificultades inherentes a las tareas ya ejecutadas y por realizar y los éxitos alcanzado, se conjugan para señalar la conveniencia de intensificar los esfuerzos de cooperación técnica en comercialización agropecuaria, reforzando su cuadro actual con nuevos técnicos de alto nivel profesional.

La Comisión de Evaluación ha señalado las ventajas que resultan de acciones de cooperación técnica respaldadas por la existencia

de un equipo técnico de alto nivel y señala acertadamente la necesidad de incluir un necesario componente de investigación y de ordenar, adecuar, publicar y difundir los trabajos y experiencias desarrolladas por los especialistas en comercialización del IICA.

Atendiendo a esas observaciones, he decidido activar el Comité Institucional de Comercialización, dotándolo de los recursos necesarios para su efectiva operación.

Me complace señalar ante la Honorable Junta Directiva el favorable impacto producido por proyectos financiados exclusivamente con recursos de cuotas, lo que se atribuye a la continuidad de los mismos en el tiempo, a la acción en equipo de los especialistas del Programa, que se reveló siempre efectiva y oportuna, y al valor estratégico de los fondos de operación del IICA, que permiten salvar dificultades derivadas de la rigidez en la utilización de recursos presupuestarios nacionales. Sin embargo, también es preciso reconocer que el impacto más favorable se alcanzó con el proyecto que contó con financiamiento externo, lo que permitió mostrar resultados en forma rápida y conseguir apoyo político para realizar proyectos más ambiciosos de mejoramiento de los sistemas de comercialización.

A pesar del progreso realizado, las dificultades por superar aconsejan considerar la posible creación de un Centro Interamericano de Mercado Agrícola, orientado a resolver los problemas de abastecimiento interno de los países miembros, conjugando actividades de investigación, capacitación, y apoyo técnico.

c) La evaluación del Proyecto para el "Fomento de la Producción de Quinua en Puno".

De acuerdo al informe de evaluación adjunto, el IICA cumplió a cabalidad con los compromisos contraídos en el Convenio que firmó con el Ministerio de Alimentación en setiembre de 1976 para la ejecución del proyecto de Fomento de la Producción Agroindustrial de Quinua en el Perú.

Es evidente que los resultados alcanzados no son atribuidos solamente al IICA. Estos se deben a que las características del proyecto exigió una cierta fusión del proyecto nacional y el proyecto del IICA en forma tal que sería muy difícil separar uno del otro. En consecuencia, los logros son atribuidos a la acción conjunta del IICA y los organismos nacionales que participaron en su ejecución. Algunos comentarios que son interesantes destacar sobre los logros del proyecto son los siguientes:

1. Ha logrado rescatar la importancia de cultivos alimenticios autóctonos de la región, como son la quinua y el tarhui en el

caso de los Andes Altos, cuyo ambiente ecológico restringe mucho las posibilidades de uso adecuado de sus recursos naturales.

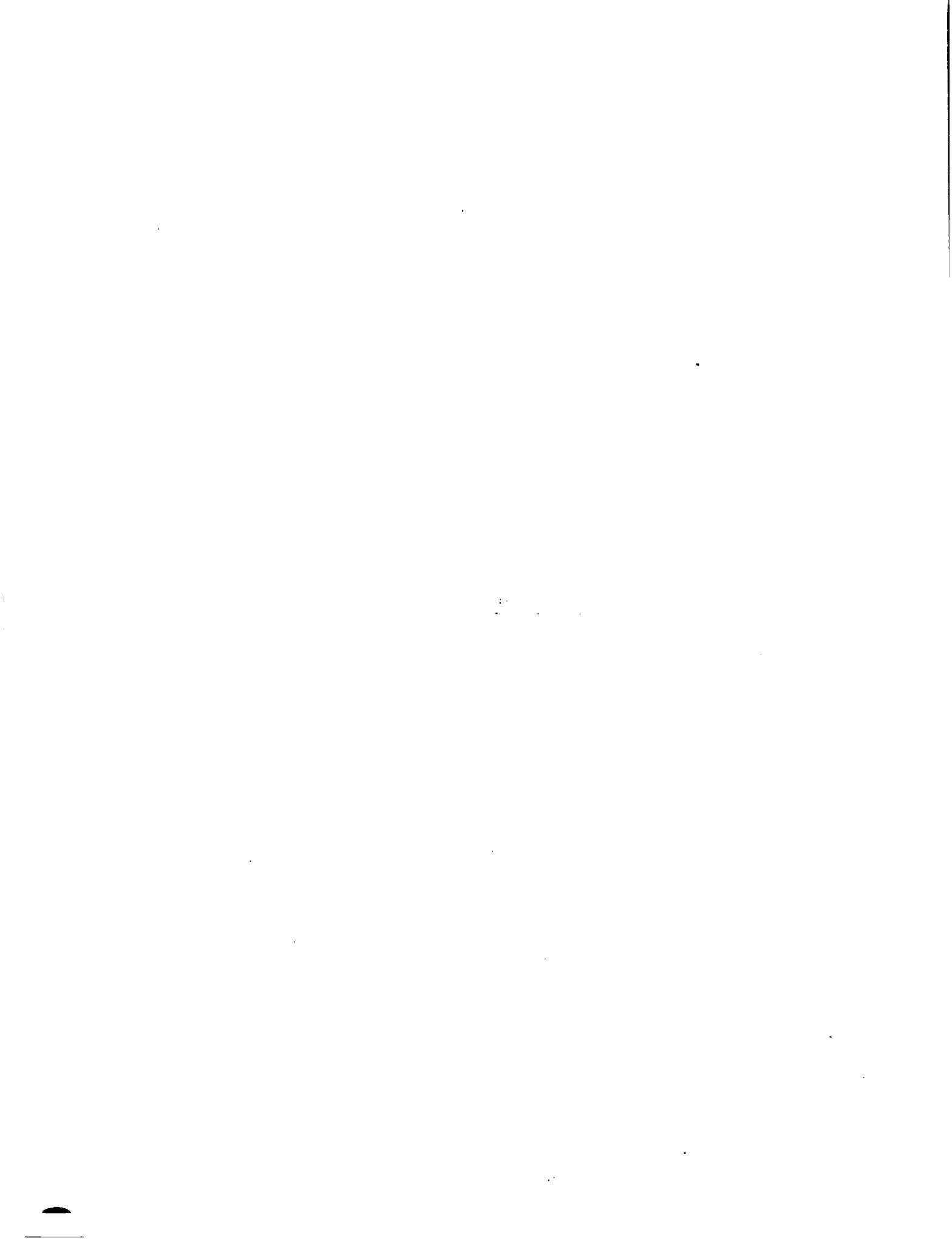
2. Ha logrado establecer sendos Bancos de Germoplasma en beneficio del país y de la región andina, identificando algunas variedades de quinua y de tarhui de resultados promisorios en determinados ambientes ecológicos.
3. Se ha recopilado la literatura técnica que sobre los dos cultivos existía dispersa en Perú y otros países andinos.
4. El aumento de los rendimientos registrados tanto a nivel de cultivos comerciales de quinua (de 400 a 855 Kgs/Ha) como a nivel de semilleros oficializados (hasta 3000 Kgs/Ha) y de estación experimental (hasta 3500 Kgs/Ha) y el aumento del área cultivada con quinua de 8000 a 16,000 Has., permite destacar el potencial agroeconómico de la región y su aporte para mejorar la dieta y el nivel nutricional de los productores.
5. El aumento del área sembrada constituye un indicador de que se ha mejorado mucho el manejo tecnológico del cultivo, no sólo a nivel de parcelas demostrativas sino en escala comercial.
6. Ha logrado difundir el uso del producto, que puede llegar a sustituir una porción significativa de las importaciones de granos al ser utilizado en la planificación y formar parte de la dieta diaria de la población (más de 40 recetas para la preparación y consumo de quinua).
7. Se ha logrado establecer un sistema integral de trabajo involucrando investigación, transferencia de tecnología, producción, mercadeo y agroindustria con participación de la empresa privada.
8. El diseño, prueba y construcción de maquinaria para tratamiento de la quinua ha solucionado el problema de la presencia de saponina, considerando como el principal freno a la producción.
9. Ha cooperado también en el diseño y prueba de otras máquinas simples como la venteadora y trilladora manuales.
10. Por el éxito logrado, no sólo en términos de tecnología sino también de metodología de trabajo, el país está muy interesado en continuar con los trabajos tendientes al aumento de la producción, no sólo de quinua y tarhui, sino de otros cultivos andinos de significativa potencialidad socioeconómica.
11. El conocimiento tecnológico adquirido y a la integración de servicios utilizada, constituyen la base para llegar a la elaboración de un estudio de factibilidad de desarrollo rural integrado

en base a cultivos autóctonos.

12. La participación directa del productor les ha abierto la posibilidad de verificar personalmente los resultados de los trabajos desarrollados, lo que acrecienta su confianza en los técnicos. Las dos agencias piloto establecidas, con poco personal, están actualmente atendiendo a más de 1600 productores con más 5.000 Has.
13. La experiencia ha demostrado además que con limitados recursos y una eficiente coordinación y participación institucional, nacional y con otros organismos, se puede lograr un impacto significativo no sólo a nivel institucional sino a nivel del productor, el beneficiario final de nuestra acción.

La Dirección General ha hecho suyas las recomendaciones elaboradas por la Comisión de Evaluación, solicitando a la Dirección de la Oficina del IICA en Perú, que tome las medidas necesarias para finalizar el proyecto en la fecha acordada con el Gobierno (junio de este año), asegurando un apoyo en actividades claves durante el resto de 1980, en forma tal que el Gobierno asuma la total responsabilidad de su ejecución.

ANEXOS



INFORME DE EVALUACION DE TRES PROYECTOS COMPRENDIDOS DENTRO
DEL PROGRAMA DE COMERCIALIZACION AGROPECUARIA DEL IICA

1. INTRODUCCION

a) Antecedentes

En Marzo de 1979, la Junta Directiva del IICA recomendó al Director General que se realizaran evaluaciones de proyectos agrupados dentro de un Programa del Instituto, informándose posteriormente a la misma sobre los avances de esta labor de evaluación.

En este documento se presentan los resultados obtenidos de la evaluación de tres proyectos comprendidos dentro del Programa de Comercialización.

b) Objetivos de la evaluación

La Comisión de Evaluación orientó su trabajo hacia dos objetivos que le fueron definidos por la Dirección de Evaluación del Instituto. El primer objetivo se refiere a la realización de evaluaciones individuales de proyectos seleccionados, con la finalidad de elevar a la Dirección General del Instituto las recomendaciones sobre los cambios a introducir en cada uno de dichos proyectos, para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, se pretende formular recomendaciones generales que permitan mejorar el sistema de programación, formulación y seguimiento de proyectos de naturaleza similar en el IICA.

El segundo objetivo de la evaluación, consiste en informar a la Junta Directiva sobre la forma en que el Instituto operacionaliza los postulados planteados en el programa de la línea correspondiente, analizando la importancia del proyecto en cuanto a la búsqueda de soluciones a problemas de las instituciones y sobre la eficiencia que muestra el IICA en la ejecución de dichos proyectos, utilizando para esos propósitos los estudios de casos obtenidos de las evaluaciones individuales.

c) Metodología

Los criterios que se tuvieron en cuenta en la selección de los proyectos a evaluar con la finalidad de asegurar su "representatividad" de situaciones corrientes en el Programa Hemisférico de Comercialización del IICA, fueron los siguientes:

- i. Fuente de financiamiento de los proyectos
- ii. En el caso de proyectos financiados con recursos de cuotas, se prefirió aquellos con más años de ejecución.
- iii. Se trató de que los casos seleccionados cubrieran las distintas áreas donde se concentró el trabajo de los proyectos de cooperación técnica.

Los proyectos que se seleccionaron para esta evaluación utilizando esos criterios fueron los siguientes:

- Proyecto "Fortalecimiento del Subsistema de Comercialización en Venezuela". Financiado con recursos de cuotas, con siete años de ejecución.
- Proyecto "Fortalecimiento de la Dirección General de Comercialización en el Perú", financiado con recursos de cuotas, con nueve años de ejecución.
- Proyecto "Fortalecimiento del Subsistema de Comercialización en República Dominicana", financiado con recursos externos y de cuotas, con una duración de cuatro años y medio.

El trabajo de la Comisión se realizó en el período comprendido entre el 14 de mayo y 18 de junio de 1980. Las actividades se iniciaron en Lima, evaluando el proyecto de comercialización que se ejecuta en el Perú, continuaron en Venezuela, donde se procedió a evaluar el proyecto en comercialización que se realiza en ese país y culminaron su acción en los países en la República Dominicana.

Posteriormente, la Comisión de Evaluación se reunió en San José, Costa Rica, donde se elaboró el presente informe.

Los distintos proyectos fueron evaluados siguiendo los lineamientos establecidos en el guía para la evaluación sistemática de proyectos, aprobada por la Junta Directiva del IICA en su reunión de La Paz*.

* La guía de evaluación de proyectos exige la preparación de un documento base para la evaluación, proporcionando información sobre el problema del país y el problema institucional con el que se vincula del proyecto del IICA, un análisis sobre la vigencia del proyecto y sobre los logros obtenidos.

El trabajo se inició con la revisión de los documentos preparados por el personal técnico de la oficina, que se solicitan como instrumento básico de la evaluación, como lo establece la guía mencionada, continuó con las entrevistas mantenidas con las autoridades y técnicos relacionados con la ejecución del proyecto y con los beneficiarios de los mismos y culminó con la preparación del informe correspondiente. Estos informes se encuentran en poder de la Dirección de Evaluación del Instituto.

La primera actividad realizada por la Comisión de Evaluación en San José, fue la de acordar el contenido del informe a presentar a la Junta Directiva tomando como base los informes individuales de evaluación de proyectos elaborados en las semanas anteriores, el Plan General del IICA, el Plan Indicativo de Mediano Plazo y el documento "La Comercialización y el Desarrollo Rural: una estrategia para la acción", presentado por José Luis Pando en el Seminario Latinoamericano sobre Estrategias de Comercialización para el Desarrollo Rural, realizado en Costa Rica, del 25 al 28 de abril de 1977.

2. LA PROBLEMATICA DEL PAIS Y LOS POSTULADOS DEL PROGRAMA HEMISFERICO DE COMERCIALIZACION (PHC) DEL IICA

a) Problemas característicos de comercialización captados en los diagnósticos realizados con participación de los proyectos del IICA.

Con diverso grado de intensidad los países latinoamericanos enfrentan un proceso de transformación de sus economías típicamente rurales a predominantemente urbanas.

Este proceso paulatino ha generado presiones sobre el sistema de comercialización tradicional existente, en términos de su organización, costos y servicios. La lenta respuesta del sistema tradicional de comercialización a las nuevas demandas del desarrollo, se han traducido en grave obstáculo para el crecimiento de la producción y el adecuado abastecimiento de alimentos para la población.

En general, los países perciben el problema por sus manifestaciones finales y como tal unánimemente lo declaran como "el problema de mercadeo" dándole en los enunciados de política un grado de importancia de primer orden.

Sin embargo, y en general, las acciones de los países, en caso de darse, no corresponden a los enunciados de política o se refieren a acciones inmediatas ajenas al problema del fondo. En otros casos están mal enfocadas por desconocimiento objetivo del problema y en el común de los casos se carece de los recursos humanos para el análisis del problema y la formulación y ejecución de las soluciones. En cuanto al funcionamiento del sistema de comercialización, los diagnósticos realizados en cada país señalan consistentemente como problemas que requieren una atención inmediata:

- la atomización de la oferta de productos agropecuarios provenientes de pequeños agricultores y su impacto de elevados costos de comercialización por unidad de producto.
- El bajo poder de negociación de los pequeños productores.
- Las carencias o limitaciones de los servicios, infraestructura y facilidades para la comercialización, y
- El desorden e ineficiencia en las relaciones de mercado entre los distintos participantes.

La resultante de esta situación es un mayor precio final de los productos al consumidor final, una alta pérdida de productos en el proceso y un bajo ingreso a los productores -especialmente los pequeños-. Los proyectos del IICA han reconocido y actuado sobre este problema dentro de la estrategia y con los resultados que se presentan más adelante.

b) El encuadre institucional

En la década de los 60, todos los países crearon instituciones o dependencias especializadas para el manejo de la comercialización agropecuaria.

Al reconocer el enunciado de sus funciones y objetivos, pareciera desde el punto de vista de las instituciones que los servicios estatales para el subsector son suficientes y adecuados; sin embargo, desde el punto de vista de los servicios recibidos por los usuarios se llega a la conclusión de que no son ni suficientes ni adecuados.

La experiencia identificada en los países es que los organismos de comercialización dedican toda su atención y capacidad a resolver problemas coyunturales de abastecimiento o de intervención, dando

poca o ninguna atención a los programas de mejoramiento estructural del sistema de comercialización.

Aún teniendo como perspectiva el ámbito de trabajo real de los organismos, que cubre parcialmente su mandato, es posible observar que el cumplimiento de esas tareas se ve dificultado por una serie de restricciones, entre las cuales hay varias que son comunes a gran parte de los organismos de comercialización en los países:

- Los frecuentes cambios en sus cuadros directivos y con ellos los de sus políticas.
- Sus frecuentes problemas financieros por razón de sus intervenciones comerciales, comúnmente subsidiadas.
- Las fuertes limitaciones de recursos humanos, que se traducen en dificultad para elaborar y llevar a cabo programas y proyectos; y
- Un bajo grado de coordinación interna y entre los organismos del subsector.

c) Interpretación de la política técnica de la Línea y de los Programas de Comercialización

La Línea de Acción IV, Producción, Productividad y Comercialización Agropecuaria recibió prioridad en la asignación de recursos dentro del Programa Indicativo de Mediano Plazo. Dicha prioridad reconocía como datos del problema :

- i. El creciente déficit mundial de alimentos y la necesidad de reducir las pérdidas post-cosecha.
- ii. La prioridad asignada por muchos gobiernos a la solución de los problemas de producción y comercialización de los pequeños productores agrícolas.
- iii. El interés de los gobiernos en implementar programas de comercialización para resolver los problemas detectados.
- iv. La probabilidad de captar recursos externos para la cooperación técnica en la solución de los problemas de abastecimiento de alimentos.

La política técnica de la Línea reconoció esos datos del problema y en forma creciente orientó sus acciones de cooperación técnica a desarrollar capacidad institucional para resolver los problemas de comercialización de los pequeños productores agrícolas, reducir las pérdidas post-cosecha y estimular aumentos de la producción y de la productividad a través del desarrollo de sistemas de información de mercado que permitieran tomar mejores decisiones de producción y comercialización. Algunos de los proyectos elaborados por los especialistas de comercialización del IICA consiguieron lograr el aporte de recursos externos significativos cuando se los compara con los recursos propios de la institución.

d) Coherencia entre los objetivos del Programa y los objetivos de los proyectos de comercialización.

Se observó un alto grado de coherencia entre los objetivos del programa y los objetivos de los proyectos de comercialización. Este hecho debe atribuirse en buena medida al esfuerzo de los especialistas en comercialización del IICA en :

- i. Identificar las causas de los problemas señalados más arriba a través de un análisis histórico-institucional del proceso de desarrollo de las economías latinoamericanas y del papel del sector público agropecuario en la asignación de servicios agrícolas.
- ii. Decisión de concentrar sus recursos técnicos en la solución de los problemas de abastecimiento interno de alimentos, tradicionalmente relegados en beneficio del sector exportador.
- iii. Decisión de atender prioritariamente la clientela de pequeños productores agrícolas.
- iv. Diseño de una estrategia para reorientar los servicios de comercialización en beneficio de su clientela y resolver los problemas identificados por los gobiernos.
- v. Coherencia entre el esquema técnico de los proyectos y las áreas de acción del IICA según se plantean en el Programa Integrado de Mediano Plazo (PIMP).

La coherencia entre el esquema técnico de los proyectos y las áreas de acción del IICA, según se plantean en el PIMP, es tanto mayor cuanto más los proyectos se orientan a la cooperación para el desarrollo de Centros de Acopio o mercados de productores tendientes a

resolver los problemas de comercialización de los pequeños productores agrícolas y a mejorar las condiciones de abastecimiento de insumos productivos y alimentos en áreas rurales. Asimismo, los proyectos son coherentes con los lineamientos del PIMP en la medida en que tienden a facilitar la toma de decisiones de producción y comercialización mediante el desarrollo de sistemas de información agrícola, aunque es preciso reconocer que sólo excepcionalmente se intentó institucionalizar dichas reformas para favorecer a los más pequeños productores agrícolas. Del mismo, las acciones tendientes a modificar la estructura de mercado han estado orientadas a reducir los costos de distribución de alimentos y a promover la competencia, sin incluir arreglos institucionales para favorecer en forma discriminada a la clientela de los pequeños productores. Las acciones tendientes a promover la organización de los pequeños productores y campesinos para la comercialización se han reducido a la capacitación de funcionarios de los organismos responsables por realizar cambios estructurales en el sector agropecuario.

3. LA ACCION DEL IICA

El IICA utiliza en sus esfuerzos de cooperación técnica una estrategia de fortalecimiento institucional. A fin de implementar correctamente dicha estrategia, al ponerse en ejecución el Programa Hemisférico de Comercialización en 1972/73, los especialistas en comercialización agrícola con Sede en la Dirección General del IICA elaboraron una "metodología de identificación y selección de organismos claves del subsistema nacional de comercialización", que fue luego perfeccionada con el apoyo de los especialistas con sede en los distintos países, al utilizarla para identificar los organismos con los cuales deberían cooperar.

En los países seleccionados para realizar la evaluación, dichos organismos fueron la Dirección General de Comercialización del Ministerio de Agricultura del Perú (DGC-MA-Perú), el Ministerio de Agricultura y Cría (MAC) y la Corporación de Mercadeo Agrícola (CMA) en Venezuela y la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA-RD) y el Instituto de Estabilización de Precios (INESPRE-RD) en la República Dominicana.

Los objetivos generales de la cooperación técnica en mercadeo agrícola fueron el fortalecimiento de la DGC-MA en el Perú, el fortalecimiento de las instituciones de comercialización agropecuaria, particularmente las de productos alimenticios, a fin de obtener mayores beneficios para los productores agrícolas y abaratar el costo de la vida, en Venezuela y el aumento de la cantidad y la calidad de los servicios

de comercialización agropecuaria disponibles por los pequeños y medianos agricultores, intermediarios y consumidores, en la República Dominicana.

a) Planificación de la Comercialización

Una vez establecidas las relaciones de cooperación con dichos organismos se trabajó en el fortalecimiento de las funciones de Planificación en Comercialización, cooperando en tareas de diseño y ejecución de metodologías de diagnóstico de problemas de comercialización, identificación y formulación de programas y proyectos de comercialización y, cuando fue posible, en la definición de políticas de comercialización.

Las acciones de apoyo a la realización de estudios de diagnóstico alcanzaron su máxima expresión en el proyecto integrado de comercialización en la República Dominicana, donde se destacaron dos grupos de actividades. El primer grupo de actividades se orientó a la obtención de un marco general de referencia (aproximadamente tres meses) para revisión y análisis de la literatura, reuniones de trabajo y discusiones con técnicos del sector, viajes al campo y entrevistas con campesinos e intermediarios. Estas actividades sirvieron para identificar las áreas problemáticas que impedían la operación eficiente del subsector de mercadeo y para permitir conocer la realidad de Dominicana a los asesores.

El segundo grupo de actividades estuvo orientado hacia labores relacionadas con el fortalecimiento institucional de la SEA-RD y la realización de la investigación-diagnóstico. Para ello se llevaron a cabo una serie de actividades de capacitación que incluyeron cursillos, talleres de trabajo y adiestramiento en servicio. Se diseñaron diversas metodologías de trabajo y se elaboraron diversos proyectos para fortalecer y reestructurar las instituciones del subsector.

Se realizó un diagnóstico del sistema interno de comercialización de alimentos, incluyendo una serie de estudios sobre productos específicos y funciones de mercadeo (transporte, organización campesina, mercados) que facilitaron la identificación de los problemas y las posibles soluciones y la elaboración de los proyectos. Estos trabajos se continuaron por aproximadamente dos años.

Se considera que los logros obtenidos en esta etapa del proyecto fueron los más importantes, dado que se generó la información necesaria para la identificación y preparación de proyectos, programas

y planes y adicionalmente se capacitó un núcleo de técnicos responsables por su implementación.

En Venezuela, el proyecto del IICA también estableció acciones de cooperación para la elaboración del diagnóstico de los problemas de comercialización agropecuaria y de formulación de estrategias, programas y proyectos específicos tendientes a lograr un mejor desempeño del sistema de comercialización.

Sin embargo, dado que en este proyecto se careció de recursos externos, una parte significativa del diagnóstico se realizó indirectamente mediante ponencias presentadas en las Reuniones Nacionales sobre diferentes Instrumentos de Comercialización: Centros de Acopio, Mercados Mayoristas, Información de Mercado, Organización de Productores para la Comercialización y Normalización y Regulación de Mercados, realizadas entre 1974 y 1978.

En el Perú, una parte significativa del esfuerzo de cooperación se orientó a fortalecer las funciones de planificación en comercialización, incluyendo sucesivamente el análisis de proyectos de comercialización, el diseño de proyectos y programas, el desarrollo de metodologías de diagnóstico de subsistemas seleccionados de comercialización de productos agrícolas y la asesoría en investigación de aspectos seleccionados de los subsistemas de producción y distribución de alimentos.

Las acciones que se acaban de mencionar constituyen la base para alcanzar los objetivos específicos más ambiciosos de los últimos ejercicios: cooperación en la formulación de un Plan Director de Comercialización, que encontró continuidad en la preparación de un Sistema Integrado de Comercialización.

Existió siempre la intención de llegar a definir programas integrados de mercadeo agrícola tendientes a dar solución a los problemas identificados en los diagnósticos. Esta lógica ambición de mejoramiento integral de los sistemas de comercialización de alimentos se enfrentó con tres problemas principales, a saber: falta de decisión política para su implementación, fraccionamiento de las atribuciones entre varios organismos y falta de continuidad administrativa.

Sin embargo, también puede inferirse que cuando no se llegó a poner en ejecución un plan integrado de mercadeo agrícola, no hubo correlación entre la magnitud del proyecto y la capacidad necesaria para mostrar resultados concretos que permitieran generar el apoyo político requerido para ejecutar proyectos ambiciosos de mejoramiento

de los sistemas de comercialización agropecuaria. De todas maneras es preciso enfatizar que un Plan Integrado de Mercadeo Agropecuario, aún cuando no sea ejecutado, constituye un documento de referencia de significativa importancia para orientar futuros avances en el mejoramiento de los sistemas de incentivos a la producción de productos agropecuarios y de la distribución de alimentos.

b) Identificación, formulación y ejecución de proyectos de comercialización

En todos los casos se dio asistencia técnica para realizar proyectos específicos de mejoramiento de los subsistemas de comercialización, ya sea a nivel de funciones de acopio o de distribución urbana de alimentos, ya sea a nivel mayorista (centrales de abastecimiento) o a nivel detallista. Sin abandonar la idea de apoyar proyectos en otras áreas complementarias para el mejoramiento de los sistemas de comercialización, la organización del mercadeo a nivel de los productores constituye el eje central de los trabajos del IICA en el área de proyectos. En los tres casos analizados se trabajó en la identificación de proyectos orientados a la formación de organizaciones de productores con miras de asegurar su participación en el proceso de comercialización de productos agropecuarios. En Venezuela y República Dominicana, se logró incluso llegar a la etapa de ejecución de proyectos de esta naturaleza, gracias al apoyo que se brindó a los mismos por parte de las autoridades del sector. En ambos casos han habido manifestaciones concretas en el sentido de asignar importantes sumas de recursos del estado para la ejecución de esos proyectos. En Venezuela, el modelo que se ha impulsado ha sido la creación de centros de acopios para productos hortifrutícolas, encontrándose dos de estos en plena operación y tres para ser implementados en el corto plazo. La idea de las autoridades es la de desarrollar un total de 10 centros de acopio por año, constituyéndose una red que permita una participación ventajosa a los pequeños productores en el abastecimiento de esos productos hortifrutícolas en el mercado. El desarrollo de estos centros de acopio constituye un elemento aglutinante de la acción del sector público y facilita la prestación de servicios de apoyo a los productores: información de precios y mercados, de pronósticos, normas de calidad, etc. El papel del IICA en este caso ha involucrado una colaboración estrecha con la Corporación de Mercadeo en el diseño y puesta en marcha de dichos servicios.

En República Dominicana el proyecto del IICA ha permitido colaborar con el Departamento de Economía Agraria de la Secretaría Estado de Agricultura en la identificación, formulación y puesta en marcha del Proyecto para la Creación de los Centros de Servicios

c) Apoyo a los organismos que ejecutan la política de comercialización

En Venezuela se realizaron varias acciones encaminadas a satisfacer pedidos que surgieron de la Gerencia correspondiente en materias relacionadas con la operación de la política de precios (definición de un marco conceptual para la evaluación del programa de precios mínimos, análisis de coyuntura sobre el mercado de cereales, etc.). En República Dominicana el programa de cooperación técnica logró establecer un apoyo a INESPRES en las áreas relacionadas con la tecnología para la conservación y el manejo de granos básicos y la elaboración de una propuesta de readecuación del organismo para dar cumplimiento a su mandato.

d) Los servicios de comercialización

Los proyectos del IICA han dado apoyo muy especial a los organismos del sector que operan los servicios que facilitan el proceso de mercadeo, especialmente en el montaje y operación del sistema de información de precios y mercados. Las experiencias desarrolladas con la colaboración del IICA en los tres países, permiten hablar de un "modelo" adaptable a las condiciones de la mayoría de los organismos que operan estos servicios en América Latina, contándose además con una excelente documentación de las experiencias desarrolladas en este campo.

e) La capacitación como instrumento para el desarrollo de los proyectos para el fortalecimiento de las instituciones

Los tres proyectos analizados han incluido en su desarrollo la ejecución de programas de capacitación adaptados a las necesidades impuestas por el cumplimiento de las metas fijadas en el mismo. La capacitación es en todos los casos un insumo necesario para el logro de otros objetivos del proyecto y no un fin en si misma. Por ejemplo, en el caso de Venezuela, las reuniones anuales sobre instrumentos de comercialización, a las que ya se hizo referencia, a la vez que proveen los elementos del diagnóstico, sirven para capacitar un número significativo de profesionales relacionados con el tema de la comercialización.

La Comisión de Evaluación desea destacar como un importante aporte de los proyectos analizados, la estructuración de un sistema de capacitación en Métodos de Investigación en Comercialización a través de un curso intensivo de dos o tres semanas de duración, que

Rurales Integrados (CENSERI). Al igual que en el caso anterior, la idea central del proyecto es la de organizar a los productores pequeños buscando una mejor participación de los mismos en los mercados de productos agropecuarios.

Las condiciones imperantes en el país permitieron que estos centros se diseñaran para el cumplimiento de tres objetivos: mejorar el sistema de distribución rural de alimentos básicos, organizar la distribución de insumos agrícolas y organizar la oferta de productos agropecuarios a través de la formación de mercados rurales, centros de acopio y otras formas de organización de la comercialización en zonas rurales que están en proceso de implementación en ese país y que permitirán desarrollar poder de mercado a estos productores organizados. Actualmente existen en el país 17 CENSERI, operando en forma experimental con vistas a expandir el programa a nuevas áreas, para lo cual se han hecho las provisiones de fondos que alcanzan a cerca de los tres millones de pesos dominicanos.

Al igual que en Venezuela, el proyecto del IICA en la República Dominicana ha dado especial atención a la creación y operación de los servicios de apoyo en comercialización, mediante proyectos orientados al mejoramiento de los sistemas de distribución mayorista, a través de la realización de estudios básicos (diagnóstico) y el apoyo a los organismos responsables por el mejoramiento de los sistemas de distribución de alimentos. Cabe destacar que en todos los casos se ha defendido la idea de asegurar un acceso preferencial de los productores organizados a los mercados mayoristas urbanos.

Es preciso destacar que en virtud de la novedad de los proyectos, que envuelven acciones de organización campesina y comercialización agropecuaria, se ha dado algún grado de discusión nacional acerca del organismo ejecutor más adecuado de acuerdo con las leyes de ejecución de la política agropecuaria. El ámbito de trabajo de los organismos de comercialización se vincula prioritariamente a los programas relacionados con la política de precios y el abastecimiento de productos básicos de consumo popular. La misión de evaluación encontró que la localización de dichos proyectos se ajusta en realidad a condiciones muy particulares de cada país. Por lo dicho, los proyectos analizados han apoyado sólo tangencialmente a los organismos especializados del sector en materias relacionadas con el abastecimiento y precios de productos de primera necesidad.

nacional no fue suficiente por si misma para generar la decisión política de implementarlo. En este caso los objetivos y metas finales del proyecto estuvieron demasiado vinculados a enunciados ambiciosos de mejoramiento de los sistemas de comercialización.

Por otra parte, cabe señalar la inexistencia de una precisa definición de los productos del proyecto, lo cual impide una evaluación más objetiva en cuanto al éxito de los proyectos en relación a los objetivos que originalmente se impuso.

Los proyectos analizados se caracterizan por su capacidad para movilizar recursos nacionales y recursos externos. Así, llama la atención el impacto logrado por los proyectos que no contaron con financiación externa. Ello debe atribuirse a la existencia en el IICA de un equipo técnico de alto nivel que actuó en forma coordinada y brindó apoyo técnico en la medida necesaria y en el momento oportuno. Por otra parte, el impacto favorable sobre el fortalecimiento institucional de los proyectos financiados con cuotas debe atribuirse a su capacidad de movilizar recursos técnicos nacionales, a su prolongado período de ejecución y a que su presupuesto de operación, aunque limitado, tuvo un valor superior en función de poder ser utilizado estratégicamente para realizar acciones que no contaban con presupuesto nacional.

Aún cuando se reconoce que los proyectos financiados exclusivamente con recursos de cuotas alcanzaron resultados satisfactorios, estos son necesariamente limitados e inferiores a los alcanzados por el proyecto que contó con financiación externa. De hecho, el desempeño de este proyecto fue significativamente superior. Ese mejor resultado puede atribuirse a la mayor concentración de recursos en el tiempo y en el espacio, que permite mostrar algunos productos en corto tiempo y lograr avances que justifican su prosecución con prescindencia de situaciones de cambio institucional.

Para dar una idea de los recursos disponibles, el proyecto del Perú significó una inversión de US\$ 259.000 en 10 años, el de Venezuela US\$ 206.000 en siete años y el de República Dominicana US\$ 900.000 en cinco años.

Otros aspectos positivos de la operacionalización de los proyectos de comercialización del IICA fueron la continuidad que ofrece en situaciones de cambio en las instituciones nacionales, la creación de una conciencia profesional o doctrina sobre la importancia de los problemas de abastecimiento alimentario y la preparación de un conjunto de documentos sobre diferentes aspectos de comercialización agrícola.

fue ofrecido en Venezuela y en la República Dominicana^{1/}. Tanto la estrategia del curso como los materiales básicos que se han elaborado para su realización y los productos concretos que se obtienen al final del curso en término de perfiles de proyectos, han permitido lograr un significativo impacto en los beneficiarios, como se comprobó en las entrevistas realizadas. Hay que destacar que el curso se desarrolla con la participación de un equipo básico de tres o cuatro especialistas en comercialización, seleccionados dentro de los profesionales del Programa Hemisférico de Comercialización del IICA.

Se destaca el desarrollo de programas de capacitación de la República Dominicana, con un relativamente alto número de beneficiarios, cerca de 70 profesionales del Departamento de Economía de la Secretaría de Estado de Agricultura, 8 profesionales del Departamento de Cómputos de la misma Secretaría, 28 de INESPRES, 4 de CEDOPEX y 20 de otras instituciones,

f) Desarrollo de investigaciones

En la República Dominicana se dio la posibilidad de desarrollar un trabajo de cierta magnitud en el área de pérdidas post cosechas.

Se realizaron investigaciones en este campo, generándose como resultado una serie de publicaciones que incluyeron, entre otras, una metodología para el estudio de pérdidas post cosechas en productos hortícolas y granos básicos, estableciéndose además las bases para la identificación y formulación de proyectos para lograr su reducción, principalmente a nivel de los pequeños productores.

Este material ha sido presentado en importantes reuniones internacionales, reconociéndose al Instituto su alta competencia para trabajar en estas materias.

g) Los recursos del proyecto

En general, hubo una adecuada relación entre los objetivos, las metas seleccionadas para alcanzar los mismos y los recursos disponibles, exceptuando un caso en que la formulación de un programa

^{1/} Este curso fue también realizado en México y será ofrecido en Paraguay, en Julio de 1980.

de cooperación en desarrollo y retarda o impide la consecución de los objetivos de fortalecimiento institucional. En segundo lugar, los productos del proyecto de fortalecimiento institucional en general no han sido claramente explicitados, lo cual dificulta la evaluación, ya que no es posible establecer en qué medida los objetivos enunciados han sido alcanzados.

c) Respecto al equipo técnico de comercialización del IICA

Los proyectos fueron ejecutados en cada país bajo la responsabilidad de un especialista, contando siempre con apoyo y colaboración del equipo de especialistas del PHC^{1/}. Este equipo en general y sus integrantes han ganado reconocido prestigio y con ellos el IICA en el área de comercialización, siendo identificados en América Latina como un recurso técnico calificado y capaz para el análisis de los problemas del subsector. Lamentablemente, el número de especialistas en comercialización agrícola del IICA se ha reducido, por diversas razones, de un máximo de diez técnicos durante los años 1975 y 76 a sólo seis en los actuales momentos.

d) Etapas en el desarrollo de los Proyectos

Del desarrollo de los proyectos se deduce que existe una serie de etapas en su ejecución:

- i. Identificación de los organismos con los que se cooperará
- ii. Promoción de servicios de apoyo técnico
- iii. Diagnóstico general del sistema de comercialización
- iv. Elaboración de los componentes del "Plan Nacional de Mercadeo"
- v. Identificación de programas y proyectos
- vi. Ejecución de proyectos

En este proceso, la idea y propósito común del proyecto en todos los países, de generar un Plan Nacional de Mercadeo, como un compromiso o elemento de política efectiva de los gobiernos, resultó en la práctica irrealizable.

^{1/} En el caso de República Dominicana además de este apoyo se contó con un equipo residente de tres especialistas.

4. CONCLUSIONES

a) Respecto a los logros alcanzados

Los proyectos de comercialización del IICA han impulsado acciones de mejoramiento de los procesos de comercialización, preferentemente los que afectan a los pequeños productores. Al ser ejecutados en cooperación con organismos nacionales, han producido un fortalecimiento técnico e institucional de los mismos.

Cuando no se ha dado lugar a proyectos concretos de acción con la participación de los agricultores, las oportunidades de desarrollo institucional han sido menores. Esto es así porque en la práctica al comprometerse la acción de las instituciones y del IICA con una clara identificación de los beneficiarios directos (acciones a nivel de productores), es factible asegurar un mejor control de los elementos que afectan el desarrollo del proyecto, situación que se complica a niveles más agregados (trabajo con organismos de planificación nacional, etc.).

La continuación de las acciones actualmente en desarrollo puede representar en el mediano plazo un avance de gran significación en los propósitos de desarrollo rural en que está comprometido el IICA.

b) El estado actual del Proyecto

i. A pesar de los satisfactorios logros obtenidos en los proyectos de comercialización en beneficio de la clientela de pequeños agricultores, debe reconocerse que dichos proyectos se encuentran en una fase preliminar, tomando en consideración la magnitud del objetivo propuesto.

Aún así, están produciendo un gran impacto nacional a nivel de políticas y acciones de gobierno. Dos países de los tres evaluados están incluyendo en sus acciones inmediatas una rápida expansión de la experiencia de comercialización desarrollada por los organismos nacionales con el apoyo técnico del IICA.

ii. En relación a la estrategia de fortalecimiento institucional cabe formular dos consideraciones. En primer lugar, la inestabilidad de los funcionarios de los organismos que constituyen el sistema institucional de comercialización en nuestros países hace que se produzcan frecuentes cambios de funcionarios directivos, lo cual afecta la continuidad de las acciones

En varios casos se llegó hasta su formulación y ocupó el lugar de documento técnico de referencia, a partir del cual se dio lugar la identificación de proyectos específicos, resultando ser esta una línea de acción eficaz para los países y la asesoría técnica.

e) Capacitación de los recursos humanos

Las actividades de capacitación ocuparon en todos los casos lugar destacado de la asesoría técnica a los países. Se produjeron como indispensable respuesta a la necesidad de generar capacidad nacional adecuada para el análisis de los problemas y la formulación de las propias soluciones.

Los profesionales que recibieron entrenamiento representan para cada país un recurso técnico habilitado para enfrentar nuevas etapas en el desarrollo del sistema de comercialización.

La acción multiplicadora que representó la colaboración de los especialistas del IICA en comercialización ubicados en distintos países y la existencia del Programa Nacional de Capacitación con sede en Colombia como elemento de apoyo, fueron decisivas para el éxito de las actividades de capacitación. La documentación técnica generada representa en conjunto por su calidad un capital acumulado, un logro que evidencia el trabajo realizado.

f) Liderazgo técnico

Una manifestación intangible pero importante de la ejecución de los proyectos, es el cambio logrado en la ponderación del problema y las soluciones de comercialización, como parte del proceso de desarrollo rural en cada uno de los países. Si bien comercialización es un área susceptible de aislarse, constituye por su vigencia un catalizador e impulsador de acciones de desarrollo a nivel de base, que antes han sido difíciles de lograr en forma aislada. En esta forma y con el trabajo realizado con los pequeños agricultores, se ha dado una experiencia vital en el esfuerzo de desarrollo rural en América Latina.

La asesoría del IICA en el campo de la comercialización para los pequeños agricultores está planteada para producir:

- Un modelo duplicable a nivel de cada país;
- Con la participación directa de los campesinos beneficiarios,
- Susceptible de reproducirse, con los recursos nacionales normales,
- Orientado por los técnicos e instituciones nacionales y,
- Proyectado para que al multiplicarse represente un cambio sustancial en la operación del sistema de comercialización para los pequeños agricultores como parte concreta del proceso de desarrollo rural. (El caso de los CENSERI en República Dominicana es elocuente en este sentido).

g) Movilización de recursos

Los proyectos de comercialización demostraron su capacidad para movilizar y obtener recursos nacionales y externos al IICA en las distintas etapas de investigación y ejecución.

El impacto favorable sobre el fortalecimiento institucional de los proyectos financiados exclusivamente con recursos de cuota se debió a su capacidad de movilizar recursos técnicos nacionales, a su prolongado período de ejecución y a que su presupuesto de operación aunque limitado, tuvo un impacto superior al previsible por su monto, al utilizarse estratégicamente para acciones que no contaban con presupuesto nacional. Sin embargo, cuando los proyectos contaron con financiación externa se produjo una mayor concentración de recursos que permitieron mostrar mejores resultados en menor tiempo superando además algunas limitaciones del orden institucional.

h) Areas de menor atención

El estado de desarrollo de los proyectos de acopio no permite que en el corto y mediano plazo se puedan realizar a través de los mismos, acciones significativas en el campo de la agroindustrialización.

5. RECOMENDACIONES

En base a los antecedentes que justificaron la creación del Programa Hemisférico de Comercialización del IICA y a la experiencia realizada por el mismo, según se desprende de la evaluación de los proyectos de comercialización agrícola en Perú, Venezuela y República Dominicana, la Comisión de Evaluación recomienda:

- a) Mantener e impulsar el programa B de la Línea de Acción IV "Comercialización Agropecuaria".
- b) Ampliar el número de especialistas en comercialización que se dedican a esas funciones a tiempo completo, integrándolos a una acción en equipo, que cuente con liderazgo técnico reconocido.
- c) Asegurar la adecuada combinación de acciones de investigación, promoción y apoyo técnico mediante la operación del Comité Institucional de Comercialización.
- d) Continuar desarrollando la estrategia de comercialización para el desarrollo rural, acompañándola de un proceso permanente de análisis y evaluación de los resultados que se van alcanzando e incorporando formas alternativas de resolver los problemas identificados, pues es necesario reconocer que no existen modelos preestablecidos que garanticen el éxito.
- e) Promover a nivel de país actividades de investigación en comercialización y mercados, en cooperación con organismos nacionales de investigación, comercialización o enseñanza, a fin de generar información para una mejor toma de decisiones, generar recursos humanos y promover el tema en las esferas nacionales.
- f) Dedicar esfuerzos, en términos de recursos humanos y económicos, el ordenamiento, adecuación, publicación y difusión de los trabajos y experiencias desarrolladas por y con la cooperación de los especialistas en comercialización del IICA.
- g) Dar preferencias, por sus más rápidos y efectivos resultados, a esfuerzos de cooperación técnica con mayor concentración de recursos técnicos y financieros que los empleados hasta el presente.
- h) Intensificar el esfuerzo inicial en actividades de cooperación para la reducción de pérdidas post-cosecha, manteniendo el análisis de su problemática dentro de las relaciones de mercado, a fin de identificar proyectos que sean económicamente viables.

- i) Constituir un grupo técnico de alto nivel para estudiar la posibilidad de creación de un Centro Interamericano de Mercadeo Agrícola, orientado a solucionar los problemas de abastecimiento interno de alimentos de los países miembros. Dicho Centro realizaría actividades de investigación, capacitación y apoyo técnico, contando con financiamiento de uno o más países patrocinadores.

8 AGO 1983

UCA
E30
684

Autor

Informe de Evalua

Título

ción

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

~~11/11/11~~ A Reyes

