DOCUMENTO PREPARADO PARA LA DECIMOSEXTA REUNION ANUAL DE LA JUNTA DIRECTIVA

EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS 1976-1977

Programa VI.1 – Reforma Agraria

Programa IV.4 – Comercialización Agropecuaria

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS
OEA

IICA

San José, Costa Rica, Febrero de 1977

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

DIRECCION GENERAL

San José, Costa Rica

OEA/Ser.L/1
IICA/RAJD/Doc.142(16/77)
18 enero 1977
Original: español

JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS, 1976-77[1/]

I. INTRODUCCION

Por segunda vez, tengo el agrado de someter a la consideración de la Junta Directiva los resultados de la evaluación a nivel de programas, realizada durante el periodo fiscal próximo a concluir.

Dos razones hacen de esta presentación un motivo de profunda satisfacción para mi: por una parte, tanto la evaluación del Programa VI.1 (Reforma Agraria) como la del Programa IV.4 (Comercialización Agropecuaria) señalan claramente que dichos programas han sido diseñados y conducidos dentro de los lineamientos establecidos y aprobados por la Junta en el Plan General y que su ejecución constituye un aporte valioso al desarrollo de los Estados Miembros, compatible con los recursos empleados; por otro lado, de ambos documentos (Anexos 1 y 2 de este informe) surgen propuestas concretas y viables para el mejoramiento de los programas evaluados.

Más adelante presentaré, de acuerdo con el numeral 3. de la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76), mis comentarios a dichas propuestas. Antes de hacerlo deseo destacar el acierto de la Junta al establecer esta forma de evaluación, que resulta cada vez más útil para orientar la acción del organismo a mi cargo a medida que vamos ganando experiencia y desarrollando la metodología para su puesta en práctica.

1/ Informe del Director General a la Junta Directiva del IICA, para ser conocido en la Decimosexta Reunión Anual, que se celebrará en Santo Domingo, República Dominicana, del 16 al 19 de mayo de 1977. El informe se presenta en cumplimiento de la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76), aprobada en la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva.

En tal sentido debo hace público mi reconocimiento a los distinguidos evaluadores externos, Dres. Edward Betzig, Persio de Carvalho Junqueira, Luis Paz Silva y Harold Riley, quienes aceptaron, con amplio espíritu de colaboración, la responsabilidad de examinar la labor que hemos realizado en campos tan delicados como la reforma agraria y la comercialización agropecuaria y de preparar los informes que me complace someter ahora a la consideración de la Junta Directiva.

La evaluación de los programas del IICA no es una tarea fácil. La amplia dispersión geográfica de sus acciones; las condiciones marcadamente diferentes y, a veces, cambiantes que deben afrontar en cada uno de los países en que actúan; la necesidad de ajustarlos, simultáneamente y de manera compatible, a las necesidades y políticas nacionales y a una filosofía de acción que hemos definido en la Proyección de Desarrollo Rural Humanista del IICA, son factores que deben ser tomados en cuenta en la evaluación, al mismo tiempo que se superan los obstáculos naturales en este tipo de trabajos, entre los cuales la limitación del tiempo disponible no es ciertamente el menor.

La profunda competencia y la vasta experiencia de los evaluadores externos constituyen factores indispensables para el éxito de su trabajo y son, por lo tanto, los criterios principales que utilizamos en su selección. Por cierto, las personas indicadas poseen tales características en alto grado. Sin embargo, ello no hubiera resultado suficiente para que su labor arrojara los excelentes resultados que me complace destacar, si no hubiesen aportado también una comprensión clara y aguda de los problemas que el IICA intenta resolver y una encomiable calidad humana.

En este reconocimiento no puedo olvidar a los numerosos personeros de las instituciones nacionales con las cuales ha colaborado el IICA, quienes voluntariamente ofrecieron su tiempo, sus conocimientos y sus opiniones a los equipos de evaluación en las numerosas entrevistas realizadas. Sin su ayuda no hubiese sido posible completar las información necesaria y llegar a las valiosas conclusiones que contienen los informes adjuntos.

Finalmente, debo señalar que las opiniones, ideas y sugerencias de los evaluadores externos, tanto los que han colaborado con nosotros este año como los que lo hicieron el año pasado, han sido de utilidad para la elaboración del Plan Indicativo de Mediano Plazo sometido a la consideración de la Junta Directiva en esta misma Reunión Anual.

Considero, por lo tanto, que la evaluación a nivel de programas establecida por la Junta Directiva tiene una utilidad creciente para orientar, con sentido pragmático, las acciones del Instituto y justifica con creces la reducida inversión de recursos que ella implica.

II. RESULTADOS DE LA EVALUACION

A. Propuestas que surgen de la evaluación del Programa VI.1: Reforma Agraria

Antes de entrar directamente en materia deseo referirme brevemente, para formular algunas aclaraciones, a la advertencia que encabeza el informe de los Dres. Edward Betzig y Luis Paz Silva.

La Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76) indicó, para ser evaluados en dos años, un total de siete programas, tres correspondientes a la Línea VI, uno correspondiente a la Línea IV y tres más correspondientes a la Línea I. Al mismo tiempo, me confirió autorización para seleccionar los programas que debían ser evaluados cada año.

Hubiera sido posible y, bajo cierto punto de vista, inclusive lógico, evaluar en conjunto los tres programas de la Línea VI. Para dar coherencia y unidad a este trabajo lo conveniente era, sin embargo, confiarlo a un solo equipo de evaluación y asignarle bastante más tiempo del empleado, hasta ahora, para la evaluación de un programa aislado. Al adoptar este criterio solamente hubiéramos podido realizar una evaluación en el año, contradiciendo así el espíritu de la Resolución IICA/RAJD/Res.22(14/75), que dio origen a esta forma de evaluación en el IICA. Por otra parte, hubiéramos debido postergar el análisis del Programa Hemisférico de Comercialización, en el cual se habían mostrado interesadas varias de las delegaciones que asistieron a la Decimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva, celebrada en Washington, D.C.

Por tal motivo optamos por evaluar, en este año, y dentro de la Línea VI, solamente el Programa 1, lo cual nos dejaba tiempo y recursos para analizar, también,el programa de comercialización.

Por otra parte, preveíamos que la evaluación del Programa VI.1 se vería facilitada por la existencia de trabajos anteriores y que, en todo caso, siempre sería posible completar el análisis de la Línea en el período 1977-78.

Entre los trabajos anteriores, confiábamos contar con el "Informe de evaluación del Proyecto 206 del Programa de Cooperación Técnica de la OEA" preparado por el Dr. Rafael Moreno. Dicho proyecto fue administrado por el IICA durante poco más de 10 años y contiene, hasta 1973, la mayor parte de la labor que el Instituto ha realizado en relación con los cambios estructurales, la reforma agraria y la organización campesina.

Lamentablemente, en parte con motivo de atrasos ocasionados por el traslado de nuestra imprenta al nuevo edificio donde se encuentra hoy la Sede Central del IICA, en parte porque el tiempo de que podían disponer los evaluadores externos aconsejó realizar en primer término la evaluación del Programa VI.1, la impresión de dicho trabajo sólo pudo completarse pocos días después que dicha evaluación había concluído.

El equipo evaluador de este programa no pudo, por lo tanto beneficiarse con la consulta de esta rica recopilación de datos y antecedentes, que fue muy bien acogida en su oportunidad por el Sr. Secretario General de la OEA, Dr. Alejandro Orfila, quien me escribió al respecto:

> " Al agradecerle este valioso envío, deseo felicitar a la institución de su digna dirección por la labor realizada en campos tan importantes para el progreso de nuestros países como la reforma agraria y el desarrollo rural. Me es motivo de mucha satisfacción saber que las muy significativas actividades que se llevaban a cabo bajo el proyecto antedicho no se han dado por terminado, sino que han quedado incorporadas en el programa regular del IICA, con beneficios ininterrumpidos para los pueblos americanos".

La razón anotada, así como otras que ellos mismos señalan, motivó que los Dres. Betzig y Silva presentaran su informe dándole el carácter de preliminar y recomendando, en primer término, que se complete cuanto antes la evaluación y el análisis conjunto de los programas que integran la Línea VI.

Esta recomendación refleja la absoluta integridad de sus autores y los señala como los más indicados para completar el trabajo, tarea que pienso confiarles en los próximos meses y para la cual han mostrado ya su buena disposición.

Considero, no obstante, que el informe que ahora someto a la consideración de la Junta excede en mucho el carácter de preliminar que le asignan sus autores y contiene valiosas reflexiones, sugerencias y recomendaciones adicionales, que me propongo comentar a continuación.

Con base en una apreciación realista de la situación por la que atraviesan, en estos momentos y en la mayor parte de nuestro continente, los programas relacionados con los cambios estructurales, el informe recomienda:
a. mantener y aún intensificar los esfuerzos del IICA en este campo;
b. recoger y analizar, para aprovecharlas, las experiencias de distinto tipo que se han acumulado y c. intensificar de manera conveniente el uso de la capacitación técnica recíproca. Considero acertada esta orientación del programa de reforma agraria en el corto plazo y, a este respecto, me permito informar que a partir del 15 de marzo de 1976 se estableció la unidad de Cooperación Institucional para la Reforma Agraria, con sede en nuestra oficina en Bogotá, Colombia. Dicha unidad tiene funciones de investigación y asesoramiento y constituye un grupo técnico pequeño, pero de buen nivel, que puede poner en práctica estas recomendaciones del informe y dar coherencia a las actividades análogas que realicen las otras unidades operativas del Instituto.

El numeral 3. del informe, atento a las implicaciones políticas del programa, recomienda: a. dar una difusión más amplia al "Marco conceptual (FAO-IICA) para la Reforma Agraria en América Latina"; b. capacitar a todo el personal del IICA en los aspectos conceptuales del programa; y c. programar las acciones en este campo por medio de un equipo interdisciplinario que incluya un especialista en ciencias políticas.

En cuanto al "Marco Conceptual" puedo señalar que fue preparado en enero de 1970 y aprobado, en octubre del mismo año, por un Comité de Expertos que actuó en la reunión previa a la XI Conferencia Regional de FAO para América Latina. De inmediato se le dio amplia difusión a través de distintas formas de publicación y fue llevado, también, a la consideración de la VI Conferencia Interamericana de Agricultura (Lima, Perú, mayo de 1971) que la acogió favorablemente y recomendó su pronta y amplia difusión. No obstante ello considero que, dado el tiempo transcurrido, es pertinente la recomendación de renovar los esfuerzos para que este importante documento sea conocido, comprendido y toma en cuenta con mayor amplitud. Vamos a poner en práctica esta idea por medio de nuestra Dirección de Información Pública, sin perjuicio de instruir a todas nuestras unidades operativas para que apoyen este esfuerzo.

La capacitación del personal es responsabilidad de nuestra Dirección de Personal, a la cual corresponde recoger y poner en práctica la recomendación correspondiente. Este es un aspecto que nos interesa sobremanera, no solamente en relación con este programa sino con el conjunto de acciones que conduce el IICA. Por ello estamos estudiando la mejor manera cómo las Subdirecciones Generales Adjuntas de Planificación y de Operaciones pueden dar apoyo a la Dirección de Personal en este aspecto.

La programación de actividades por medio de equipos interdisciplinarios, tanto a nivel de Líneas de Acción como de Direcciones Regionales, está contemplada en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, sometido a la consideración de la Junta en esta misma Reunión Anual. En estos momentos el IICA no cuenta con un especialista en ciencias políticas en su cuadro técnico. La conveniencia de disponer de un especialista en este campo debe ser analizada cuidadosamente y, en una primera instancia, en términos generales. Si la conclusión fuera que debemos contar con tal especialista deberá considerarse, posteriormente, si resulta más conveniente incluirlo en alguno de los equipos técnicos por Líneas de Acción y ubicarlo a nivel de terreno, o bien si es preferible incorporarlo a nivel de la Dirección General, en la Sede Central del IICA, para que desde allí pueda servir al conjunto de programas que el Instituto desarrolla.

El numeral 4. plantea el problema de la asistencia que proporciona el IICA a algunos países mediante especialistas que no tienen en ellos su sede permanente. El informe de evaluación del programa de comercialización contiene apreciaciones análogas, en razón de lo cual me propongo recogerlas y comentarlas en conjunto más adelante. En cuanto a las propuestas específicas contenidas en este numeral, que se refieren a la programación

y preparación de nuestras actividades, creo que el Plan Indicativo de Mediano Plazo constituye un buen esfuerzo inicial para recogerlas y buscarles una solución. El establecimiento de la unidad de Cooperación Institucional para la Reforma Agraria también responde a este propósito, dentro del ámbito del programa evaluado. Si, a cabo de un tiempo prudencial, se constatara que tales mecanismos internos no producen los resultados esperados habrá que proceder a una revisión y ajuste de sus funciones.

El numeral 5 dse refiere a la biblioteca "Rodrigo Peña" que funciona anexa a nuestra oficina en Colombia como una terminal de servicios del IICA-CIDIA. En tal sentido, corresponde técnicamente a la Línea I, si bien por el campo especializado que abarca se relaciona estrechamente con la Línea VI, entre otras. No obstante ello, quiero manifestar que encuentro pertinentes y valiosas las observaciones formuladas por este equipo de evaluación y las tomaremos debidamente en cuenta este mismo año, cuando se proceda a la evaluación de los programas de la Línea I.

El último punto del informe (numeral 6) se refiere a la integración efectiva de los equipos técnicos por Líneas de Acción. En este aspecto coincide nuevamente con el informe relativo al programa de comercialización y mis comentarios se presentan, más adelante, en conjunto.

B. Propuestas que surgen de la evaluación del Programa IV.4: Comercialización Agropecuaria

El informe de esta evaluación, preparado por los Dres. Persio de Carvalho Junqueira y Harold Riley, contiene una reseña sintética, pero muy clara e ilustrativa, de la forma como se originó y fue evolucionando el programa hemisférico de comercialización, de la manera como fue elaborado y llevado a la práctica el marco conceptual que orienta sus acciones y de los principales resultados alcanzados en el corto tiempo de vida de este programa.

De las cuatro evaluaciones a nivel de programas realizadas hasta ahora, esta es la primera que tuvo oportunidad de analizar un programa iniciado y conducido enteramente dentro del período de vigencia de nuestro Plan General. Estoy seguro, por lo tanto, de que los señores Miembros de la Junta encontrarán en esta reseña un ejemplo interesante y muy válido de la aplicación de los conceptos y de la doctrina contenidos en el Plan a la solución de problemas específicos en un área relevante y prioritaria como es la de la comercialización agropecuaria.

Si bien la reseña mencionada se extiende repetidamente sobre diversos aspectos analíticos, todos ellos se resumen y están contemplados en el capítulo final de conclusiones y recomendaciones. Por ello circunscribiré mis comentarios a este capítulo, tomando sus diversos puntos en el orden en que están presentados.

El primer punto del acápite A. destaca la coherencia entre el Programa y el Plan General y no requiere mayores comentarios, salvo reiterar la observación ya formulada en el sentido de que este programa fue totalmente concebido y realizado dentro del período de vigencia del Plan.

El segundo punto señala la necesidad de reorientar los instrumentos de acción "para dirigirlos más directamente hacia los problemas de los pequeños productores". Estoy completamente de acuerdo con esta sugerencia. Ella me permite recalcar que el Plan Indicativo de Mediano Plazo ha sido diseñado precisamente con este propósito y que, de ser acogido, como espero, por la Junta, constituirá la base para revisar con profundidad todas las acciones del IICA y no solamente las que desarrolla dentro del programa de comercialización.

El punto siguiente expresa preocupación frente a las dificultades que pueden presentarse para mantener el alto nivel profesional del personal técnico que hemos logrado reunir para este programa. Sería insincero no reconocer que, como Director General del Instituto, ésta constituye también una de mis preocupaciones más profundas y permanentes en relación con todo el cuadro técnico con que contamos. Lograr el alto nivel cualitativo de este cuadro técnico no ha sido una tarea fácil en el pasado, no lo es en el presente y no lo será en el futuro. Por ello destino a este propósito una buena parte de mis esfuerzos personales. Hemos establecido, también, una política y un programa de capacitación del personal, que revisamos y remozamos permanentemente con el mismo fin. Hasta ahora, como lo reconoce el equipo de evaluación, estos esfuerzos han tenido éxito y tengo plena confianza en que, mientras no los abandonemos, tendremos éxito en el futuro.

Como lo señala el punto 4., el PHC ha desarrollado un modelo de programación innovador y efectivo. La aplicación de este modelo nos ha convencido de la bondad de sus características esenciales, que hemos recogido en la metodología para la elaboración del Plan de Acción a Nivel de País y en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Siempre dentro del propósito de hacer más efectivas y eficientes nuestras acciones estamos siguiendo con atención los resultados de la metodología desarrollada para el proyecto intensivo en República Dominicana - a la cual alude el punto 5. - con el fin de aprovechar, en el mismo o en otros programas y países, las enseñanzas útiles que de ello se deriven.

La necesidad de una mayor coordinación entre las distintas Líneas de Acción del IICA es el aspecto cubierto por el punto 6. Aunque nuestras intenciones siempre fueron coincidentes con esta sugerencia, hasta ahora nuestro sistema interno de planificación había tocado este aspecto sólo tangencialmente. La propuesta, contenida en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, en el sentido de organizar una parte sustancial de nuestras acciones en cada país en proyectos integrales y complementarios apunta precisamente a introducir, en el sistema de planificación, elementos específicos que faciliten y hagan efectiva la coordinación deseada. Desde que el Plan de Acción a Nivel de País integra tales elementos y se constituye en el

elemento central de la coordinación, los Directores del IICA en los países, con la supervisión y apoyo de los Directores Regionales, serán como lo sugiere el equipo de evaluación, los elementos claves del proceso.

El punto 7 se relaciona con el numeral 4 del informe de evaluación del programa de reforma agraria y lo comentaré más adelante.

El punto 8 fundamenta la conclusión de que el impacto más importante del PHC consiste en el desarrollo de las capacidades profesionales e institucionales. Ello justifica plenamente el énfasis que el IICA pone en la capacitación como su instrumento principal de acción y en el fortalecimiento institucional como su estrategia básica. Esta conclusión no parece requerir, por lo tanto, mayores comentarios. No obstante ello, me parece oportuno recalcar la complementaridad de carácter asimétrico que existe entre el instrumento y la estrategia. Por cierto, sería difícil encontrar un caso específico en que el fortalecimiento institucional pueda lograrse sin recurrir a la capacitación. Por otra parte, es fácil concebir que pueda hacerse un esfuerzo considerable de capacitación sin que de ello se derive ningún fortalecimiento institucional o que éste se logre por una vía muy indirecta y demorada. Por ello el IICA asigna una alta prioridad a la estrategia, mientras solamente pone énfasis en el instrumento en la medida en que es necesario para llevarla a la práctica.

La expansión de los recursos fuera de cuota para financiar acciones del IICA, aspecto al que alude el punto 9 en relación con el PHC, ha sido siempre una de nuestras preocupaciones. Nuevamente debo referirme al Plan Indicativo de Mediano Plazo para señalar que en él se preve una expansión considerable de tales recursos y se presenta un marco de referencia para su aplicación dentro de los objetivos, políticas y estrategias ya aprobadas por la Junta Directiva. Sin un marco de referencia de este tipo sería posible que la afluencia de un volumen importante de recursos externos, orientados al logro de objetivos diferente y a la ejecución de acciones distintas a las previstas en el Plan General, llegara a menoscabar la obtención de las finalidades de dicho Plan y a contrariar así, el mandato que nos han dado los Estados Miembros para ejecutarlo.

En el acápite B., el primer punto se refiere a la necesidad de ajustar la acción del IICA a las necesidades y situaciones cambiantes de los países, que son sus beneficiarios. La sugerencia es válida y ha merecido considerable atención de nuestra parte. En las proyecciones que hemos trazado a cinco años hemos mantenido, según la indicación de la propia Junta, un alto grado de flexibilidad. Pero, más importante aún, hemos previsto en la metodología para la elaboración del Plan de Acción a Nivel de País los mecanismos necesarios para aprovechar dicha flexibilidad y lograr el ajuste de nuestras acciones a la situación y necesidades de cada país.

El segundo punto introduce consideraciones de gran interés al señalar dos niveles posibles para la acción del IICA. El primero se relaciona con el nivel nacional de planificación y de formulación de políticas y excede,

evidentemente, el plano de la comercialización. Para este caso podemos formular, en los países interesados, proyectos integrales dentro del ámbito de la Línea VII. En verdad, ya tenemos algunos de estos proyectos que podrían fácilmente admitir otros complementarios que se ocuparan más específicamente de la comercialización. Ello no excluye que, en los países interesados solamente en la planificación de la comercialización puedan formularse proyectos integrales dentro del programa correspondiente, de lo cual el proyecto en República Dominicana es, en estos momentos, un buen ejemplo.

El segundo nivel al que puede actuar el IICA es el de diseño y ejecución de proyectos específicos. En ello tenemos también una amplia experiencia acumulada que podemos, dados los recursos necesarios, extender a un número mayor de países. Es básicamente para este tipo de proyectos que, en nuestra programación a mediano plazo, prevemos contar con un grupo de técnicos que se contratarían para tareas específicas y por tiempo limitado. Ello nos permitiría disponer de la variada competencia técnica necesaria para el diseño de proyectos de distinta índole. El mayor esfuerzo para la obtención de recursos extra cuota se destinaría, también, a la ejecución de tales proyectos.

En el punto C.1 el equipo de evaluación señala que, para atender aspectos complementarios como el manejo post-cosecha y la agroindustria, se requerirá competencia adicional en el equipo técnico. No niego, por cierto, la validez de está afirmación. Me permito señalar, sin embargo, que si se mantienen las políticas por Líneas y programas propuestas, deberíamos contar por lo menos con alguna competencia técnica en agroindustria dentro de la Línea V. Por otra parte, las proyecciones trazadas hasta 1981-82 preven que en el año indicado deberíamos contar con 21 técnicos permanentes y 4 temporales en la Línea IV y 14 permanentes y 3 temporales en la Línea V. Esto da un total de 35 técnicos permanentes y 7 temporales para las dos Líneas, cantidad que parece suficiente para mantener equipos interdisciplinarios básicos en cada uno de los campos que éstas cubren, sobre todo si se tiene presente que los técnicos temporales irán variando y aportando competencias diferentes.

El punto siguiente destaca la importancia de seguir dando énfasis a las actividades de capacitación, cosa que hemos venido haciendo. En cuanto al fortalecimiento de la capacitación en comercialización ofrecida a nivel universitario, se trata de un aspecto que debe ser cubierto por los programas de la Línea II en la medida que la demanda lo justifique.

El desarrollo de investigaciones aplicadas es muy útil, como lo expresa el punto C.3., tanto para contribuir al desarrollo de programas y proyectos en los países como para mantener y mejorar la competencia de nuestro personal técnico. Si bien es posible, en cierta medida, combinar ambas cosas, siempre tendremos que mantener un balance entre el tiempo que nuestros técnicos dedican a realizar investigaciones y a proporcionar servicios directos a los

países. La preocupación en tal sentido no es nueva para nosotros, ya que se relaciona con la eficiencia en el uso de los recursos humanos, que son los más valiosos de que disponemos. Pienso que la constitución de verdaderos equipos interdisciplinarios, a nivel de zonas y de Líneas de Acción, podrá significar un progreso apreciable y facilitar el desempeño simultáneo de las dos funciones.

Consideraciones muy semejantes pueden formularse en relación con el punto C.4, que se refiere al tiempo que nuestros técnicos pueden dedicar a la preparación de publicaciones. A lo ya expresado puedo agregar que confiamos también en la habilidad de nuestros Directores Regionales para desempeñar las funciones de supervisión, coordinación y apoyo que les hemos asignado y que incluyen procurar que los integrantes de los equipos técnicos a su cargo distribuyan su tiempo de la manera más racional posible.

Casi desde sus inicios el IICA ha procurado establecer un acervo de información sobre el talento disponible en el continente, para fines muy similares a los que propone el equipo de evaluación en el punto C.5 en relación con el programa de comercialización en particular. Indudablemente, algún progreso se ha realizado; pero no se trata, por cierto, de una tarea fácil. La creación de la Dirección de Personal ha respondido, entre otros motivos, a la necesidad de contar con un instrumento idóneo para realizarla. Considero que este es el camino adecuado, pero no creo que esta Dirección pueda realizar, por sí sola, una labor que requiere de competencia especializada en muy diversos campos. Por ello estamos analizando la posibilidad de reforzar a la Dirección de Personal en este campo mediante el apoyo del personal técnico de la Dirección General, en particular de los coordinadores de las Líneas de Acción, así como de otras unidades del IICA y, tal vez, estableciendo algún mecanismo "ad-hoc" dentro de nuestro sistema de información.

La designación urgente de un coordinador hemisférico para el programa de comercialización es el aspecto cubierto por el punto D.1 del informe. Esta es una posibilidad que no hemos descartado para ninguno de los programas del IICA. Sin embargo, la designación de personas para que ejerzan básicamente la función de coordinadores de programas limitaría drásticamente el número de aquéllas que podemos ubicar en el terreno, al servicio directo de los países. Por ello preferimos concentrar la coordinación a nivel de Líneas de Acción, recargando las tareas pertinentes en funcionarios que prestan servicios en la Sede Central, con lo cual puede asegurarse también una mejor coordinación entre Líneas. La aplicación de este criterio se ve facilitada por el hecho que el Plan Indicativo de Mediano Plazo limita a dos el número de programas en todas las Líneas, salvo una. Considero que, si el Plan es acogido por la Junta, debemos ensayar y fortalecer primero este mecanismo de coordinación. Solamente cuando la experiencia demuestre que resulta inadecuado o insuficiente para atender algunos programas específicos tendremos que analizar la conveniencia de establecer coordinadores a este nivel. Aún así, pienso que no serán todos, sino muy pocos, los programas que puedan requerir un mecanismo específico de coordinación y que la tarea consiguiente podrá ser confiada a uno de los técnicos ubicados en los países, sin perjuicio mayor de los servicios que puede prestar a éstos.

Los puntos D.2 y D.3 se refieren a aspectos muy similares a otros ya contemplados en el informe de evaluación del programa de reforma agraria y los comentaré en conjunto con éstos.

El acápite E. contiene un solo punto que se refiere a la ampliación del programa de comercialización mediante recursos fuera de cuotas. Considero que, en comparación con otros programas del IICA, el de comercialización es probablemente el que ha realizado una tarea más intensa y ha logrado más éxito en este sentido. En el período 1976-77 los aportes externos a este programa suman algo más de 310 mil dólares, contra poco más de 320 mil de recursos regulares. Esto no incluye otros doscientos cincuenta mil dólares del Fondo Simón Bolívar, asignados tentativamente a proyectos de comercialización, agroindustrias y post-cosecha, que no llegaron a concretarse durante el período fiscal en curso. Cabe señalar que, al menos en un caso, se llegó a adelantar la programación de un proyecto de este tipo dentro del Fondo Simón Bolívar, para el cual se logró, finalmente, financiamiento de otras fuentes. Estimo, por consiguiente, que la situación es satisfactoria, sin que ello signifique que debemos limitar o reducir nuestros esfuerzos para conseguir recursos fuera de cuotas. Bien por el contrario, hemos podido constatar muy claramente el interés de los países y la existencia de fuentes de financiación dispuestas a canalizar sus recursos hacia proyectos de este tipo, bien elaborados y que ofrezcan posibilidades razonables de éxito. El problema que enfrentamos es, entonces, el de aumentar nuestra capacidad para la programación y gestión de buenos proyectos y para participar en su ejecución mediante el aporte de las contrapartidas necesarias. Para este fin hemos iniciado este mismo año, con ayuda de la AID, un proyecto de estudios y capacitación en la administración de proyectos. Además, nuestra capacidad de programación se verá aumentada seguramente por la aplicación del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Considero, por lo tanto, que la sugerencia del equipo de evaluación es muy pertinente y avala los esfuerzos que estamos realizando en el sentido por ellos indicado, estimulándonos a perseverar en ellos y aún a reforzarlos.

Elacápite F contiene dos puntos relacionados con la coordinación y colaboración con otras agencias internacionales y con universidades seleccionadas. En cuanto a las agencias internacionales, estamos ampliando e intensificando muestras relaciones con ellas mediante contactos bilaterales y nuestra participación en el GIDA/ALC. También estamos fortaleciendo nuestra cooperación con universidades seleccionadas. Recientemente hemos establecido, o adelantado gestiones para hacerlo, convenios amplios de cooperación con tres grupos de universidades de los Estados Unidos, con algunas de las cuales ya estamos negociando la preparación y ejecución de proyectos conjuntos. Contemplamos, en un futuro próximo, establecer relaciones similares con universidades del Canadá y de países de América Latina y del Caribe. Contamos, para apoyar estos esfuerzos con la Asesoría para la Coordinación Externa. Sin embargo, a medida que los contactos se traducen en acciones concretas se va delineando la necesidad de contar con un mecanismo específico de seguimiento que nos permita mantener una información actualizada sobre el estado de nuestros compromisos, analizar la manera cómo éstos

afectan el programa total del Instituto y dar un apoyo efectivo a la ejecución de proyectos conjuntos. La solución de este problema, que es objeto de análisis interno en este momento, nos ayudará a llevar a la práctica, de la mejor manera, la sugerencia del equipo de evaluación.

El establecimiento, en diversos campos, de centros de investigación y capacitación, tanto propios del IICA como de los países, ha sido una preocupación del Instituto desde larga data. Coincidimos con lo expresado por el equipo de evaluación en el acápite G de su informe, en el sentido de que existe la necesidad real de contar con centros de este tipo en el campo de la comercialización agrícola, así como en otros. Concordamos también con el equipo en que las iniciativas en tal sentido han dado resultados muy dispares en el pasado, especialmente cuando tales centros se han establecido como instrumentos "ad-hoc", destinados a resolver un problema específico y transitorio, sin prestar atención suficiente a asignarles una función permanente e institucionalizada. Este problema está siendo atendido y analizado dentro de la Línea II del IICA, que en su nueva orientación se preocupa por el establecimiento y operación de sistemas educacionales integrados que sirvan a las necesidades específicas del desarrollo de cada país. No obstante ello, cabe considerar que, al menos mientras tales sistemas no se integren y estén funcionando adecuadamente, seguirá existiendo la necesidad de dar atención especial a la solución de problemas particulares, entre los cuales se destaca el señalado por el equipo de evaluación. Acepto, por lo tanto, su sugerencia de considerar cuidadosamente diversas alternativas para darle solución.

C. Propuestas que surgen de la evaluación de ambos programas

Los dos informes de evaluación preparados este año hacen referencias reiteradas, en términos muy similares, a dos aspectos que, a mi juicio, interesan no solamente a los programas evaluados, sino al IICA en general. Ambos aspectos, por otra parte, tienen concomitancias por las cuales estimo preferible tratarlos en conjunto.

El primero se refiere a la integración y mantenimiento de verdaderos equipos técnicos interdisciplinarios, que actúan de manera coordinada, a nivel de Líneas y programas; el segundo se relaciona con el manejo de nuestro personal técnico y se centra en los problemas que surgen en la conducción de proyectos en un país determinado bajo la responsabilidad de un técnico que tiene sede en un país diferente.

La formación de buenos equipos interdisciplinarios ha sido siempre una preocupación del IICA. No puedo decir que en todos los casos hayamos logrado asegurar su funcionamiento de manera eficaz, pero puedo mencionar por lo menos dos ejemplos excelentes que nos han permitido ganar experiencia con base a alternativas diferentes. Uno fue el del IICA-CIRA, donde la mayor parte del equipo se encontraba reunido en una misma sede, lo cual facilitó las interacciones necesarias para asegurar su coherencia. El segundo es, precisamente, el caso del programa hemisférico de comercialización que, a pesar de tener su equipo disperso en diferentes países, pudo

mantener su integración por medio de mecanismos diversos, incluyendo en ellos reuniones anuales de todo el equipo. Esto implica que hay distintas maneras posibles para mantener la coherencia y la acción coordinada de un equipo interdisciplinario. Considero, sin embargo, que existe otro factor, común para ambos ejemplos, que ha determinado el buen funcionamiento de estos equipos. Me refiero a que ambos partieron de una unidad conceptual acerca del problema que confrontaba cada uno, así como también acerca de las vías, medios y estrategias para resolverlos.

Hemos recogido esta lección en el Plan Indicativo de Mediano Plazo, en el cual se preve la integración de equipos interdisciplinarios por Líneas de Acción y se trazan las políticas por Líneas y programas que aseguren la coherencia de cada uno. En la medida en que tales políticas se reflejen en los Planes de Acción a Nivel de País se darán las condiciones para aglutinar los equipos regionales alrededor, también, de una unidad conceptual. Es evidente que esto deberá ser complementado por mecanismos que faciliten la interacción de los equipos. Las reuniones anuales han sido útiles para ello, pero son costosas. Como alternativa podría pensarse en reuniones a nivel regional, en reuniones hemisféricas bienales o trienales, en vez que anuales, o en una combinación de ambas. Una posibilidad de reducir el costo radica en reunir los equipos en ocasión de actividades conjuntas de servicio a los países. No puede descartarse, tampoco, que diferentes Líneas y programas requieran, por sus características distintivas, soluciones diferentes a este problema. Por todo ello recojo complacido la sugerencia de ambos equipos de evaluación, pero considero que debemos ensayar diferentes alternativas para aplicarla y que, por el momento, es suficiente con los coordinadores por Líneas para hacerlo. Eventualmente, si la experiencia lo hace aconsejable, podremos pensar en unificar y normar una metodología para este fin.

En cuanto al problema del técnico que debe atender proyectos en otros países debo admitir que no tenemos manera de resolverlo totalmente y no estoy muy seguro de que sea necesario hacerlo. Por cierto, no podemos ubicar, en cada país, un técnico para cada Línea y programa; tampoco podemos negarles servicios porque no contamos allí mismo con el especialista necesario, sobre todo cuando tenemos uno en un país próximo que puede ofrecerlos a un costo razonable. Interpreto, por lo tanto, que los equipos de evaluación han querido sugerir que las acciones de este tipo deben limitarse a aquéllas que resulten verdaderamente útiles y estén enlazadas con otras de carácter más permanente, de manera que su efecto no se diluya o esterilice.

Estoy plenamente de acuerdo con cualquier sugerencia en tal sentido. Me permito puntualizar, a tal respecto, que es precisamente ésta una de las razones por las cuales, dentro de nuestra organización interna, asignamos a los Directores de las oficinas en los países la responsabilidad de la ejecución y supervisión de todos los proyectos que se desarrollan en el país respectivo, responsabilidad que no abandonan totalmente aún cuando

deleguen la ejecución en el especialista pertinente. Corresponde a estos Directores, por lo tanto, asegurar que todas las actividades que se realizan en su jurisdicción, particularmente aquéllas a cargo de técnicos que deben desplazarse desde otros países, reúnan las características ya enunciadas. Además, el desplazamiento de técnicos de un país a otro es autorizado y coordinado por el Director Regional, quien ejerce supervisión con el mismo fin. La integración de equipos interdisciplinarios a nivel de zonas y de Líneas de Acción es un tercer medio, que estamos reforzando ahora, al cual pueden recurrir los dos anteriores cuando se requiera competencia técnica específica. Confío en que esta organización interna, conjuntamente con las políticas más definidas por Líneas y programas que contiene el Plan Indicativo de Mediano Plazo, serán suficientes para reducir a un mínimo las acciones dispersas, de tipo coyuntural, que han motivado la preocupación de los equipos de evaluación.

D. Resultados de la evaluación a nivel de programas, 1976-77

Los dos informes producidos este año señalan que, en líneas generales, los programas evaluados se ajustan a los lineamientos del Plan General y están siendo ejecutados de acuerdo con las políticas nacionales de los países en que actúan. Existen, desde luego, diversos aspectos que pueden ser perfeccionados. Es satisfactorio constatar que la mayoría de tales aspectos ya eran motivo de nuestra preocupación, lo cual ha facilitado la inclusión de muchas de las sugerencias recibidas dentro del Plan Indicativo de Mediano Plazo, tal como lo señalo en mis comentarios anteriores. Unas pocas son todavía motivo de estudio y requieren la acumulación de una mayor experiencia, ensayando varias soluciones alternativas antes de adoptar una definitiva.

En resumen, el resultado de estos ejercicios puede considerarse como ampliamente satisfactorio al confirmar la correcta orientación de nuestro trabajo y al formular diversas propuestas, de verdadero valor práctico, para mejorar y hacer más efectivas nuestras acciones. Estoy acogiendo tales propuestas por medio de las disposiciones internas pertinentes. La aceptación del Plan Indicativo de Mediano Plazo como un marco de referencia para nuestra acción futura me permitirá poner en vigor dichas disposiciones con el importante aval de la Junta Directiva.

III. EVALUACION A NIVEL DE PROGRAMAS, 1977-78

Gracias a que la Junta Directiva adelantó la indicación de los programas que deben ser evaluados, ya estamos en la fase preparatoria de los ejercicios de evaluación que se realizarán en el próximo períodos fiscal.

Tales ejercicios abarcan: a. los Programas VI.2 y VI.3, conjuntamente con una apreciación general de la marcha de esta Línea; y b. los Programas relacionados con información y documentación que, en el nuevo ordenamiento, constituyen el total de la Línea I.

En cuanto al primer ejercicio ya he tenido oportunidad de manifestar que se trata del complemento lógico de la evaluación del Programa VI.1, realizada este año. Esperamos contar con los mismos evaluadores externos para poder asegurar la debida continuidad de este trabajo, para el cual estamos reuniendo una información más completa y elaborada que la que pudimos ofrecer en la ocasión anterior. Además, ya estaremos en condiciones de presentar las políticas que orientarán la acción de la Línea en los próximos cinco años, cuya primera revisión constituirá la tarea principal del equipo de evaluación.

La Línea I es una de las más antiguas del IICA, ya que sus antecedentes se relacionan con las acciones desarrolladas en su tiempo por el Servicio de Información Científica, cuando el Instituto se encontraba todavía limitado a su centro original, en Turrialba. La evolución de estos servicios ha sido constante y ha culminado con la elaboración de las políticas y programas que aparecen en el Plan Indicativo de Mediano Plazo. Dentro de dicho Plan, el objetivo de la Línea I es: "Promover y apoyar el mantenimiento de un flujo permanente de producción, integración, diseminación y uso de la información relacionada con el sector agrícola, para facilitar la toma de decisiones y orientar la acción de los responsables de la programación y ejecución de actividades encaminadas a promover el desarrollo rural".

Si bien este objetivo y los tres programas que se han diseñado para alcanzarlo definen con suficiente precisión lo que el IICA se propone realizar en este campo durante los próximos cinco años, existen numerosas vías alternativas para llevar a la práctica tales propósitos. La selección de la vía más adecuada, en relación con su costo, requiere precisar algunos aspectos que permitan apreciar, simultáneamente su posible eficacia. En tal sentido pueden mencionarse, por ejemplo, la identificación de los destinatarios de la información y del tipo de información que éstos necesitan; el papel de los sistemas nacionales de información y la estrategia del IICA para reforzarlos, el papel del IICA-CIDIA, sus relaciones con los sistemas nacionales y la organización y equipamiento con que debe contar para desempeñar sus funciones. Parece evidente, a primera vista, que el sistema de información que se establezca será tanto más útil cuanto mayor sea la amplitud con que contemple estos aspectos, así como otros pertinentes. El resultado, sin embargo, podría ser un sistema inoperable por su excesiva complejidad y alto costo. El problema, por lo tanto, consiste en fijar límites precisos a nuestras políticas que permitan establecer un sistema que satisfaga las necesidades esenciales de los países y cuyo costo global se mantenga dentro de nuestras posibilidades de financiamiento interno y externo. Me permito presentar un solo ejemplo para aclarar estas ideas. Es evidente que el establecimiento de buenos sistemas nacionales de información es, al mismo tiempo, la base y clave para el establecimiento de un sistema hemisférico. Los países tienen interés en que el IICA apoye el establecimiento y desarrollo de tales sistemas nacionales, como lo evidencian, por ejemplo, las recomendaciones surgidas de la VII Mesa Redonda del AGRINTER. Hasta ahora el IICA ha realizado, con bastante éxito, una

tarea de promoción y apoyo, principalmente a través del IICA-CIDIA. Consideramos, sin embargo, que ha llegado el momento de reforzar esta acción por medio de especialistas situados en países seleccionados, lo cual permitiría dar un apoyo más efectivo a los esfuerzos nacionales y, al mismo tiempo, concentrar al IICA-CIDIA en tareas más específicas.

Dentro de este marco, la tarea del equipo de evaluación, además de proporcionarnos una apreciación imparcial de lo realizado y de sus resultados, consistiría, en buena medida, en asesorarnos acerca de la mejor manera de llevar a la práctica las políticas delineadas.

IV. EVALUACION 1978-79

A fin de asegurar la programación adecuada y oportuna de los trabajos, corresponde indicar en esta Reunión Anual el ámbito de la evaluación que deberá realizarse en 1978-79.

A este respecto me permito recordar que el Informe de la Reunión Extraordinaria de la Comisión Especial de la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva (IICA/RAJD/Doc.63(14/75) rev.1) en su Anexo 2 consigna:

> "I. Para la Decimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva a realizarse en 1975, y a partir de esa fecha, cada tres años, la Comisión Especial analizará el Plan General en función de la situación y tendencias del proceso de desarrollo rural del hemisferio...."

Si la expresión "cada tres años" se interpreta en el sentido estricto de años calendario correspondería realizar en 1978 un análisis del Plan General similar al que se llevó a cabo en la Reunión Anual de la Junta Directiva celebrada en Ottawa, Canadá, en 1975. Ello implicaría que no haríamos, en ese año, ninguna evaluación a nivel de programas, puesto que nuestra capacidad técnica y los recursos destinados a la evaluación deberían destinarse a la preparación de los documentos necesarios para el análisis global de la marcha del Plan General.

Por otra parte, si la expresión citada se interpreta en el sentido que el análisis del Plan General se repetirá luego de tres años en que se realicen evaluaciones a nivel de programas, dicho análisis correspondería recién en 1979-80 y habría que definir, ahora, cuáles programas deberán evaluarse durante el período 1978-79.

Personalmente, por varios motivos, me inclino por esta segunda interpretación. Por una parte, los cambios de la situación y tendencias del proceso de desarrollo rural no son tan rápidos como para justificar la primera. Además, este mismo año se celebrará la VII Conferencia Interamericana de Agricultura, en la cual se analizarán los problemas del desarrollo rural hemisférico y surgirán propuestas para su corrección. En consecuencia,

si hay cambios significativos de la situación y tendencias, de esta Conferencia deberán surgir indicaciones para la futura acción del IICA y difícilmente, en menos de un año, podrán acumularse nuevos elementos de juicio que señalen la necesidad de modificarlas. Finalmente , la evaluación a nivel de programas constituye un análisis más profundo de aspectos parciales del Plan General. Por consiguiente, parece lógico dar tiempo para que este análisis cubra un número suficiente de tales aspectos antes de proceder a una nueva revisión global del Plan General.

Si estos criterios son aceptables para la Junta, me permito sugerir que se indiquen los programas de la Línea VII (Formulación y Administración de la Política Agraria) para ser evaluados en 1978-79.

He tomado en cuenta, para ello, la experiencia de las evaluaciones anteriores, que indican la conveniencia de analizar, en conjunto, los programas que integran una misma Línea de Acción. Una ventaja evidente para ello es que permitiría la revisión de las políticas por Líneas y programas y, con ello, el ajuste progresivo del Plan Indicativo de Mediano Plazo. Podríamos, además, utilizar un equipo de evaluadores externos ampliado, por períodos similares a los de las evaluaciones anteriores, o bien un equipo mínimo,pero por un período más prolongado. Esto nos daría la flexibilidad necesaria para ajustar los procedimientos de evaluación a las características de la Línea de Acción correspondiente. Por otra parte, la idea de evaluar dos programas por año no se alteraría puesto que el Plan Indicativo contempla dos programas por Línea, con la única excepción de la Línea I, que tiene tres. Finalmente, se evitaría así el problema de tener que subdividir el análisis de una Línea de Acción en dos años, como hemos tenido que hacer en el caso de la Línea VI.

La selección de la Línea VII (Formulación y Administración de la Política Agraria) se basa, además de su propia importancia, en el hecho de que ésta es la única Línea, a excepción de la Línea V, que es prácticamente nueva, que no ha sido todavía analizada, total o parcialmente, en estos ejercicios anuales de evaluación. En efecto, la Línea I. será evaluada este año; la Línea II fue analizada en conjunto, por indicación de la propia Junta, en 1976-77; en ese mismo año se hizo un análisis de la Línea III,si bien limitado a la Zona Norte; de la Línea IV se ha evaluado el programa hemisférico de comercialización y el análisis de la Línea VI se completará este año. En consecuencia, si en 1978-79 se evalúa la Línea VII, para 1979-80 dispondremos de un conjunto de informes de evaluación que cubrirá en profundidad la mayor parte de la acción del IICA y podrá servir de base para un nuevo análisis del Plan General.

ANEXO 1

INFORME DEL EQUIPO DE EVALUACION DEL PROGRAMA VI.1 (REFORMA AGRARIA)

Luis Paz Silva
Eduardo Betzig

Octubre, 1976

I. ADVERTENCIA

El Programa VI.1 (Reforma Agraria) del IICA se inició aproximadamente diez años antes del período (1971-72 a 1975-76) cubierto por esta evaluación. La apreciación de lo realizado en el último quinquenio no puede prescindir de la consideración de sus antecedentes en la década anterior, contenidos en su mayor parte en un informe que se encuentra actualmente en prensa y por tal motivo no pudo, lamentablemente, ser consultado por el Equipo Evaluador.

En los primeros años del último quinquenio el Programa VI.1 contemplaba, además de los aspectos restringidos a la reforma agraria, otros relacionados con la organización campesina y las empresas comunitarias campesinas. Dichos aspectos, complementarios del anterior, se fueron separando posteriormente en los Programas VI.2 y VI.3, aunque no simultáneamente en todas las Zonas en las que opera el IICA. En virtud de las instrucciones recibidas y del escaso tiempo disponible el Equipo Evaluador no pudo extenderse a la consideración completa de los nuevos Programas, cuya evaluación está prevista para el próximo año fiscal.

Por tales razones este informe debe ser considerado como preliminar y sus conclusiones tendrán que ser revisadas cuando se complete la evaluación de la Línea de Acción VI, prevista para el período 1977-78.

Con las limitaciones señaladas, el análisis realizado permite formular las siguientes:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Tomada en su conjunto, la labor del IICA en el campo de la reforma agraria parece haber alcanzado, en años anteriores, un volúmen considerable en relación con los recursos empleados. En los últimos años el esfuerzo se ha mantenido en la Zona Norte, particularmente a través del PRACA, pero parece haberse debilitado en otras Zonas, de las cuales solamente pudo visitarse la Zona Andina.

No es claro para el Equipo si este hecho responde a un menor interés en la reforma agraria por parte de los países o del IICA, o bien si es apenas el resultado aparente de la subdivisión del trabajo en tres Programas, de los cuales correspondió al Equipo Evaluador analizar solamente uno.

Por lo tanto se recomienda:

a. Completar cuanto antes y analizar en conjunto los Programas de la Línea de Acción VI, a fin de poder recabar una visión más completa y cabal de la labor realizada por el IICA en este campo y poder formular recomendaciones más precisas para su continuación.

2. Debido a la situación que atraviesan diversos países del continente y a algunas experiencias poco exitosas, el ambiente para el trabajo del IICA en este campo parece ser menos favorable que en el pasado. Sin embargo, el problema de los cambios estructurales sigue siendo, en opinión del Equipo Evaluador, de crucial importancia en el proceso de desarrollo latinoamericano, lo cual permite anticipar una renovación de la demanda correspondiente por la asistencia del IICA, a nivel continental, en un futuro no muy distante. Las diversas iniciativas que se han llevavado a la práctica en este campo, si bien de resultados dispares, presentan numerosos éxitos parciales o globales y ofrecen un rico campo de experiencias que puede ser capitalizado para perfeccionar el enfoque técnico y conceptual del proceso de reforma y orientarlo de manera más eficaz y viable.

Sobre esta base se recomienda:

a. Mantener y aún intensificar, en lo posible, la labor del IICA en la Línea VI para que, en el momento oportuno, los países interesados puedan contar con una asistencia técnica eficaz y eficiente en este campo.

b. Estudiar en produndidad la manera cómo se ha llevado a la práctica el proceso de reforma en los países del continente, analizando los factores que han incidido en sus resultados, como medio para capitalizar la experiencia acumulada y hacerla accesible a los países interesados.

c. Intensificar, programar y evaluar convenientemente el uso de la capacidad técnica recíproca como medio eficaz para la transferencia de experiencias útiles, multiplicando su efecto a través de informes y otras formas de difusión que reflejan adecuadamente tales experiencias.

3. Más que cualquier otro del IICA, el Programa VI.1 tiene fuertes implicaciones políticas y está expuesto a críticas controversias. En este sentido, la diversidad de situaciones en el espacio y de variaciones

en el tiempo que presenta la América Latina expone la labor del IICA a interrupciones y retrocesos bruscos que podrían evitarse, el menos en parte, actuando de manera flexible y coherente dentro de un marco conceptual de la reforma agraria, como el excelente elaborado por el IICA y la FAO, complementando, en cada país o caso, con un análisis proyectivo que tome en cuenta, además de los factores técnicos correspondientes, otros de naturaleza sociopolítica.

En consecuencia se recomienda:

a. Dar una difusión aún más amplia al "Marco conceptual (IICA-FAO) para la Reforma Agraria en América Latina" y, sobre dicha base, poner en conocimiento del público en general y de los gobiernos en particular, la naturaleza y características del apoyo que el IICA puede proporcionar a los procesos de reforma encuadrados dentro de las decisiones políticas que son atribución y prerrogativa soberana de cada país.

b. Instruir a todo el personal del IICA, en particular a los Directores de oficinas en los países, de manera que tengan una visión amplia de las relaciones existentes entre la estructura agraria y el proceso de desarrollo y pueden así comprender y dar apoyo competente a los programas de reforma que estén adelantando o pueden emprender los países en los que prestan servicios.

c. Programar las acciones del IICA en reforma agraria, en todos los casos, a través de un equipo interdisciplinario capaz de abordar su compleja problemática. Se estima que tal equipo debería incluír a un especialista en ciencias políticas, al coordinador de la Línea de Acción correspondiente y al Director de la Oficina del IICA en el país, además de los especialistas en los diversos campos técnicos requeridos.

4. En diversos casos el IICA ha proporcionado apoyo, a requerimiento de los países, a sus programas de reforma agraria destacando temporalmente a uno de sus técnicos o mediante consultores de corto plazo. En opinión del Equipo Evaluador este tipo de acciones aisladas, si bien puede satisfacer necesidades coyunturales inmediatas, tiene una efectividad relativa si, como sucede con frecuencia, el técnico o consultor no cuenta con los antecedentes históricos que condicionan la evolución del proceso de reforma y carece de información precisa acerca del estado actual de tal proceso y del marco dentro del cual se pueden proponer recomendaciones viables para actuar en cada país.

Por ello se recomienda:

a. Promover en los países interesados la realización de estudios que permitan proyectar, con una visión de largo plazo, los problemas de la estructura agraria y colaborar en su realización.

b. Elaborar, para cada país con un interés actual o potencial en la reforma, un programa del IICA que sirva de marco y asegure la coherencia y efectividad de sus acciones permanentes u ocasionales en este campo.

c. Procurar, en todos los casos, que los técnicos o consultores que se envían a un país determinado para tareas de corto plazo reciban previamente instrucciones e información que les permitan ajustar su labor a la realidad del proceso histórico a la fase específica de ejecución en que se encuentra la reforma en el país, para que así se asegure la coherencia del apoyo del IICA con los esfuerzos nacionales y la efectividad de sus resultados.

5. La biblioteca del IICA-CIDIA en Bogotá ha logrado reunir y organizar una excelente y amplia bibliografía en materias relacionadas con la reforma agraria y es dudoso que exista una mejor en América Latina en esta especialidad. El acervo de información así reunido tiene gran valor y utilidad para todos los estudiosos, los técnicos, los funcionarios y los políticos de América Latina interesados en los procesos de cambio estructural. Sin embargo, el uso de este material parece confinado principalmente al público local o altamente especializado, pero no es suficientemente accesible y sus posibilidades son prácticamente desconocidas para los funcionarios y autoridades de otros países.

En relación con ello se recomienda:

a. Mantener en forma sostenida y creciente la capacidad de la biblioteca para acumular y organizar información especializada, intensificando particularmente el esfuerzo de recolección de toda aquella relacionada con las experiencias pasadas y presentes de los países de América Latina en el campo de las reformas estructurales y aspectos afines.

b. Habilitar a la biblioteca para ampliar, tanto cualitativa como cuantitativamente, su programa de servicios a los usuarios y dotarla de los medios necesarios para la difusión de éstos a nivel continental.

c. Ampliar considerablemente el conocimiento de la disponibilidad y características de tales servicios de manera que tengan acceso a ellos los usuarios potenciales y en particular los técnicos, funcionarios y autoridades de las instituciones encargadas de programar, conducir y ejecutar los procesos de reforma an los países.

6. La existencia del IICA-CIDIA permitió al IICA reunir y concentrar un núcleo técnico indisciplinario, reducido pero de alto nivel, que realizó valiosas contribuciones, conceptuales y pragmáticas, para la reforma agraria en América Latina. La transformación de dicho Centro en Oficina del IICA en Colombia de acuerdo con la política aprobada por la Junta Directiva, implicó en cierta medida la dispersión de ese núcleo en diversos países. Con ello parece haberse afectado la integración y coherencia del equipo técnico, que actualmente cuenta con menores oportunidades para discutir problemas, intercambiar ideas y reforzar mutuamente su acción. Sin entrar a discutir las ventajas o desventajas de concentrar la acción a nivel de temas o Líneas de Acción específicos, o bien a nivel de país, el Equipo Evaluador considera que, particularmente en el caso de la Línea VI, la integración efectiva de un equipo técnico interdisciplinario de alto nivel es indispensable para poder abordar con éxito la vasta y diversificada problemática de los cambios estructurales.

En tal sentido se recomienda:

a. Arbitrar los medios y establecer o reforzar los mecanismos necesarios para que los especialistas que el IICA destina a trabajar en la Línea VI, se integren en un verdadero equipo capaz de trabajar, dentro de un enfoque conceptual y técnico coherente en forma coordinada y complementaria.

b. Proporcionar a dichos especialistas, especialmente en caso que tengan sedes diferentes, oportunidades adecuadas de intercambio intelectual y técnico, así como de capacitación mutua, a fin de que sus trabajos no se realicen en forma aislada y siguiendo enfoques no solamente diferentes sino también, a veces incompatibles.

c. Independientemente o en concordancia con las líneas de autoridad administrativa, asegurar a la Línea VI un liderzgo técnico eficiente y de alto nivel que pueda velar por la calidad y efectividad del trabajo de todos los especialistas, así como por su coordinación y adecuación a las necesidades y políticas de los países beneficiarios.

APENDICE

INSTITUCIONES VISITADAS Y PERSONAS ENTREVISTADAS, POR PAISES

EL SALVADOR

A. IICA

Julio Ringuelet, Director de la Oficina
Leopoldo Sandoval, Director del PRACA
Jorge Sariego, Especialista en Desarrollo Social Rural
Hernán González, Ingeniero Agrónomo

COSTA RICA

A. IICA

José Emilio G. Araujo, Director General

PANAMA

A. IICA

Noel García, Director de la Oficina
Iván Mojica, Especialista en Tierras y Aguas

B. MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario)

Bernardo Ocaña, Director de Proyectos Internacionales (Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)
Jerry Wilson, Director de Desarrollo Social
Alfredo Acuña, Director de Reforma Agraria

C. CONAC (Confederación de Asociaciones Campesinas)

Manuel Gutiérrez, Secretario General de Organización Campesina

COLOMBIA

A. IICA

Mauro Villavisencio, Director
Ernesto Liboreiro, Especialista en Empresas Comunitarias
Mayo Vega, Especialista en Economía Agrícola
Guillermo Grajales, Especialista en Elaboración de Proyectos Agrícolas (Perú)

Armando Cardozo, Especialista en Desarrollo Ganadero
Gerardo Naranjo, Especialista en Educación Agrícola
Maruja Uribe, Documentalista, IICA/CIDIA
Norman Ortíz, Co-Director, PNCA
Nízar Vergara, Profesor en Mercadeo, PNCA

B. INCORA (Instituto Colombiano de Reforma Agraria)

Joaquín Vanin Tello, Gerente General
Honora Pérez, Subgerente de Asentamientos Campesinos
Alfonso Delgado, Subgerente de Planeación
Miguel Diago, Jefe, División Asesoría Agrotécnica
Hernando Rodríguez, Jefe, División Producción Agropecuaria
Bernardo Isaza, Gerente Regional Cundinamarca 1
Víctor Villamil Ortíz, Gerente Regional Costa Pacífico
Carlos Linares, Jefe Programas Asentamientos Cundinamarca
Eduardo Restrepo, Jefe Oficina de Planes y Programas
Aníbar Salazar, Jefe Oficina de Información y Estadística
(Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

C. CECORA (Central de Cooperativas de Reforma Agraria)

Jorge Alberto Villamizar C., Gerente General
Eduardo García L., Subgerente de Operaciones

D. FANAL (Federación Agraria Nacional)

Helí Arambulo Castañeda, Presidente Comité Ejecutivo
Gilberto Cordavil García, Secretaria General
Luis A. Palacios, Secretario de Asuntos Internacionales

E. ANUC (Asociación Nacional de Usuarios Campesinos)

Antonio Padilla, Miembro del Comité Nacional
Dagoberto Barros, id.
Francisco Quintero, id.
Isidoro Bautista, id.
Ana de Rodríguez, id.

F. OTROS

Antonio García

G. Visitas a Terreno

Empresas Comunitarias La Victoria y la Esperanza

ECUADOR

A. IICA

Ignacio Ansorena, Director
Bolívar Navas, Esp. en Educación y Ciencias Sociales
Nelson Suárez, Especialista en Comercialización Agrícola

B. Ministerio de Agricultura y Ganadería

Gral. Oliverio Vásconez, Ministro de Agricultura y Ganadería
Francisco Ceballos, Director de Desarrollo Agrícola
Gonzalo Jaramillo, Director de Desarrolo Rural
(Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

C. IERAC (Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonicación)

Manuel Franco, Director Ejecutivo
Freddy Silva, Director de Colonización
Efraín Chávez, Director de Reforma Agraria

D. Banco Central

Juan Casals, Gerente Técnico

E. CESA

Fausto Jordán, Director

F. Visitas a Terreno

Asentamiento Campesino en Cayambe y Camey 1

PERU

A. IICA

Pompeyo Ríos, Director Regional Zona Andina

Hugo Torres, Coordinador, Plan de Acción del IICA en el Perú
Guillermo Grajales, Esp. en Elaboración de Proyectos Agrícolas

B. Ministerio de Agricultura

Hernán Basulto, Director General de Apoyo a las Empresas Campesinas
Javier López, Director General de Reforma Agraria

C. SINAMOS (Sistema Nacional de Movilización Social)

Germán Carrasco, Director General de Organizaciones Rurales

D. CENCIRA (Centro Nacional de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria)

Tnte. Crnl. EP. Max Velarde Bellina, Presidente Ejecutivo
Marita Montes de Oca, Directora de Investigación
Daniel Martínez, Director de Capacitación
Julio Herrera, Jefe de la Oficina de Planificación

ANEXO 2

Original: Inglés

INFORME DEL EQUIPO DE EVALUACION

DEL PROGRAMA IV.4. (COMERCIALIZACION AGROPECUARIA)

Harold Riley

Persio de Carvalho Junqueira

Diciembre 1976

C O N T E N I D O

I. INTRODUCCION

A. Establecimiento del PHC.

En mayo de 1971 la Junta Directiva del IICA recomendó al Director General realizar los estudios necesarios a fin de formular un proyecto para el establecimiento de un programa hemisférico de comercialización. En cumplimiento de tal resolución el IICA preparó un proyecto que fué presentado a la XI Reunión Anual de la Junta Directiva en mayo de 1972. El proyecto fue aprobado por la Junta y su ejecución comenzó oficialmente en octubre de 1972 cuando se contrató al Coordinador General del Programa. Dicho Programa es conocido como el Programa Hemisférico de Comercialización del IICA (PHC).

B. Solicitud de evaluación por la Junta Directiva.

En su XV Reunión Anual, la Junta Directiva aprobó la Resolución IICA/RAJD/Res.41(15/76) indicando que durante los períodos 1976-77 y 1977-78 deberían evaluarse: (1) los programas de la Línea VI, (2) el Programa de Comercialización de la Línea IV, y (3) los programas de la Línea I.

De acuerdo con la autorización conferida por el numeral 5 de la misma resolución, el Director General decidió que el Programa de Comercialización de la Línea IV se incluyera entre aquéllos que deberían ser evaluados durante 1976-77 y, en consecuencia, designó al Equipo de Evaluación responsable por este Informe.

C. Objetivos de la Evaluación.

Al comenzar sus trabajos, el Equipo recibió instrucciones en la sede central del IICA, en San José, Costa Rica. En tal oportunidad, el Equipo fue claramente informado que, de acuerdo con la Resolución IICA/RAJD/Res. 22(14/75) "la evaluación de los Programas se realizará con el propósito de asegurar el apoyo de la Junta Directiva a la Dirección General, con miras a que los Programas respondan cada vez más adecuadamente a las disposiciones del Plan General, a los objetivos de la Línea de Acción a la que pertenecen y a las necesidades particulares de cada Estado Miembro".

Este fue el objetivo fundamental que el Equipo de Evaluación tuvo presente durante todo su trabajo y, particularmente, al preparar sus conclusiones y recomendaciones.

D. Metodología.

Como preparación para la evaluación el anterior Coordinador del PHC preparó un Documento de Antecedentes para el Equipo de Evaluación del Programa IV.4. Este documento, junto con otros materiales seleccionados sobre las políticas y programas del IICA, fue enviado a los miembros externos del Equipo de Evaluación con varias semanas de anticipación.

Al llegar a San José, Costa Rica, los miembros externos del Equipo recibieron instrucciones del Ing. Alfonso Castronovo, Director de Evaluación del IICA. El Equipo de Evaluación tuvo ocasión, también, de tomar contacto con varios miembros de la Dirección General. Posteriormente se visitaron 6 Oficinas Nacionales del IICA (Costa Rica, República Dominicana, Venezuela, Colombia, Perú y Argentina). Una lista de las personas entrevistadas en cada país puede ser consultada en el Apéndice 1 de este informe.

En cada país se usó la misma metodología de trabajo a fin de obtener información comparable para la elaboración del informe final. Inicialmente se realizó una entrevista con el Especialista del PIC responsable de las actividades de comercialización en el país o en la región. La discusión se basó en un documento resumido preparado por el Especialista del PIC, presentando las actividades desarrolladas, el progreso logrado, las entidades beneficiadas , el número de personas capacitadas, las actividades de cooperación técnica recíproca realizadas y otros datos de importancia para la evaluación. Informes y publicaciones adicionales fueron puestos también a disposición del Equipo de Evaluación.

A lo anterior siguió una serie de entrevistas con ejecutivos y profesionales seleccionados de las instituciones nacionales que recibieron cooperación técnica del PIC. Estas visitas fueron estructuradas con base en una guía conteniendo una serie de preguntas que el Equipo de Evaluación consideró útiles, para proveer información comparable de las distintas instituciones (véase Apéndice 2).

El Equipo de Evaluación también tuvo ocasión de entrevistar a los Directores del IICA en los países o sus representantes. Algunos de los Directores en los países asumieron un papel activo en la evaluación.

Hacia el final de la visita a cada país los miembros externos del Equipo de Evaluación se entrevistaron privadamente con el técnico local del PIC para aclarar algunos puntos surgidos en las entrevistas anteriores, apreciar los puntos de vista personales y las preocupaciones del técnico acerca del PIC y para considerar cualquier otro asunto relevante para la evaluación.

El informe del Equipo de Evaluación fue preparado en Buenos Aires. En una apreciación retrospectiva, probablemente hubiera resultado más efectivo si el Equipo de Evaluación hubiese tenido ocasión de presentar su informe y discutirlo en la Dirección General del IICA.

Al realizar la evaluación, el Equipo concordó en tomar como dadas, ciertas restricciones básicas inherentes a la organización del IICA y que son:

a) El IICA tiene un sistema de planeamiento y programación, orientado por su Plan General, que tiene objetivos pre-definidos;

b) La coordinación de los programas se realiza a través de las Líneas de Acción del IICA, así como por regiones y países;

c) Las decisiones técnicas y administrativas acerca de los programas son adoptadas por los Directores Regionales y las Oficinas Nacionales, y afectan el tiempo de los técnicos, les asignan áreas geográficas de trabajo y aprueban sus viajes externos, así como el tiempo que el técnico puede dedicar a otros programas.

El Equipo consideró que tales condiciones son externas a la evaluación del PIC, si bien hubo acuerdo en que todas tienen una importante influencia sobre la efectividad del programa.

Finalmente, la evaluación del PIC se realizó dentro de restricciones de tiempo bastante severas. El Equipo visitó seis países y evaluó diez programas a nivel de país en un período de 3 semanas y media. Bajo tales circunstancias, la evaluación se ocupa solamente de los aspectos globales del programa y no intenta formular conclusiones y recomendaciones detalladas, país por país.

II. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DEL PIC

A. Antecedentes.

El proceso de desarrollo económico es complejo y generalmente implica la transformación sustancial de economías basadas en la gricultura, en otras con base más urbana e industrial. A medida que esto ocurre, hay una necesidad creciente por un sistema de comercialización más organizado que ligue la producción agrícola con la industria de sus productos y con sistemas cada vez más complejos de distribución urbana de alimentos.

A medida que la producción agrícola se especializa más y más por regiones y por unidades de producción, se produce una demanda creciente de insumos agrícolas y de artículos de consumo, inclusive alimentos, que fluye desde las grandes ciudades hacia los centros de comercio rural.

La transformación y la modernización de la producción agrícola y de los sistemas de mercadeo puede ser facilitada a través de una efectiva participación de las instituciones nacionales.

Sin embargo, la efectividad de dichas instituciones frecuentemente resulta obstaculizada por la falta de personal capacitado y por una inadecuada coordinación de actividades entre las varias entidades e instituciones involucradas en los programas de comercialización.

B. Objetivos del PIC

El PIC fue creado por el IICA para responder a las necesidades visibles de los Estados Miembros originidas en sus esfuerzos para mejorar sus sistemas de comercialización agrícola y de alimentos. Los objetivos iniciales adoptados por el PIC fueron los siguientes:

1. Generar un conocimiento más profundo y amplio del papel que los sistemas mejorados de comercialización pueden tener para alcanzar más rápidamente los propósitos nacionales de desarrollo socio-económico.

2. Cooperar con las instituciones nacionales en el diagnóstico de los problemas de comercialización agrícola y de alimentos y en la formulación de estrategias, programas, y proyectos específicos orientados a mejorar el comportamiento de los sistemas de comercialización.

3. Cooperar en el desarrollo de las capacidades humanas e institucionales en los Estados Miembros a fin de lograr un progreso continuo hacia la mayor eficiencia de los sistemas de comercialización.

4. Contribuir al desarrollo de una red de intercambio de información de mercado entre los países y promover el desarrollo de instituciones y programas educativos que aceleren la expansión del número de técnicos capacitados en comercialización.

C. La Evolución del PIC

El planeamiento del PIC fue dividido en cuatro pasos: La primera fase consistió en el establecimiento de propósitos y en el desarrollo de una estrategia de acción coherente, que tomara en cuenta los problemas de comercialización más comunes y el sistema institucional correspondiente.

La segunda fase fue la difusión del programa entre las instituciones nacionales y la identificación de proyectos o el reajuste de proyectos existentes.

La tercera fase consistió en la ejecución de proyectos que pudieran contribuir al logro de los objetivos específicos del país y del PIC. El proceso de identificación, desarrollo y ejecución de proyectos fue el método principal para cooperar con las instituciones nacionales en el mejoramiento de sus actividades en el mercadeo agrícola.

La cuarta fase fue de evaluación y retroalimentación en relación con los proyectos. Esta fase se relaciona estrechamente con la tercera. Se dió énfasis a la revisión de proyectos, a la diseminación de sus resultados y a la modificación de la estrategia en la medida considerada necesaria.

III. DESARROLLO DEL PIC

A. Fase 1, 1972-1974

Las actividades desarrolladas por el PIC durante el período 1972-1973 estuvieron dirigidas hacia la clarificación de la estrategia del programa, el reclutamiento del personal y la integración de dicho personal en un equipo del PIC. Durante el año fiscal 1973-1974, el programa comenzó a operar en las cuatro Zonas del IICA.

La primera actividad técnica fue identificar claramente los objetivos específicos del PHC y desarrollar una estrategia de corto y largo plazo para su obtención. Simultáneamente, se realizó la formación e integración del equipo técnico, conjuntamente con el desarrollo de metodologías para analizar la participación de las instituciones oficiales en los sistemas nacionales de comercialización. También se realizaron contactos con instituciones nacionales, regionales e internacionales.

Durante el período 1972-73 se formó un mini-núcleo de técnicos integrado por el Coordinador del PHC y dos especialistas en comercialización. Este grupo fue puesto bajo la dependencia del Sub-director General Adjunto de Planificación.

El propósito del mini-núcleo era el de desarrollar metodologías para la identificación y selección de instituciones claves dentro de los sistemas nacionales de comercialización y desarrollar nuevas metodologías para el PHC.

Hacia julio de 1973 todos los especialistas del PHC habían sido contratados y el programa operaba en los cuatro Zonas del IICA. Cada especialista aplicó la metodología para identificar y seleccionar las instituciones nacionales que recibirían la cooperación técnica del PHC.

La primera de cuatro reuniones técnicas anuales del PHC fue realizada en abril de 1973 en San José, Costa Rica, con el fin de analizar y revisar el programa del PHC.

El PHC se ejecuta a través de proyectos nacionales y multinacionales que son desarrollados por especialistas en los países bajo la supervisión de los Directores del IICA en los países, de los Directores Regionales y del Coordinador del PHC. En 1973-74 había ocho técnicos del PHC localizados en los siguientes países: Costa Rica, Venezuela, Perú, Ecuador, Argentina, Haití y República Dominicana. Además, el IICA administraba el "Programa Nacional de Capacitación" en Colombia, que tiene dos especialistas en comercialización. Había también dos especialistas nacionales en comercialización asociados con el PHC en Argentina y Jaití.

Las actividades del PHC durante el período 1972-74 pueden subdividirse en las siguientes categorias:

a) Acciones de coordinación, que consisten en la planificación del desarrollo del programa, el reclutamiento y la integración del equipo de comercialización, el desarrollo de metodologías y publicaciones y la difusión del programa en todo el hemisferio.

b) Actividades a nivel de país, conducidas por el especialista en comercialización, consistentes en el diagnóstico del subsistema institucional de comercialización, la identificación y selección de proyectos, la ejecución y ajuste de actividades para alinearlas mejor con la política técnica del PHC.

c) Identificación y formulación de un proyecto intensivo de impacto en la República Dominicana.

d) Reuniones técnicas anuales del PEC. La primera (1973) contó con la asistencia de profesionales del 15 países latinoamericanos, varias organizaciones internacionales y universidades latinoamericanas y de los Estados Unidos de América. La segunda (1974) contó solamente con la asistencia de los especialistas del PEC y un consultor de alto nivel.

B. Fase 2, 1975-1976

1. Revisión de los objetivos y estrategias

Como resultado de la interacción continua del equipo del PEC se ha ido desarrollando una estrategia revisada del programa. Esto comenzó a tomar forma más definida en la tercera reunión anual del PEC realizada en Santo Domingo en 1975.

La estrategia revisada asigna un énfasis mayor al desarrollo de sistemas de comercialización que beneficien más directamente a los pequeños productores y que contribuyen a los propósitos más amplios del desarrollo rural.

Esta estrategia revisada fue posteriormente aprobada por la administración del IICA, si bien el equipo del PEC comprendía claramente que se requeriría un considerable esfuerzo de investigación adicional para clarificar varios conceptos y para identificar más claramente las oportunidades para nuevos proyectos.

La estrategia revisada tiene los siguientes objetivos:

a) Promover el planeamiento de la comercialización y de la agro-industria para el desarrollo rural, particularmente en relación con los pequeños productores y campesinos.

b) Cooperar en la provisión de los servicios necesarios para incrementar y mejorar la infraestructura de comercialización y la agro-industria rural en beneficio de los pequeños productores, aumentando el ingreso y el empleo rural.

c) Promover, de manera flexible, el agrupamiento o la asociación de productores y campesinos a fin de que puedan beneficiarse con las ventajas de la economía de escala en la comercialización y aprovechar las oportunidades de la expansión del mercado para sus productos.

d) Cooperar con los Estados Miembros en el desarrollo de una agro-industria rural capaz de contribuir al desarrollo general de la economía nacional así como el desarrollo urbano.

e) Cooperar en la promoción de los cambios y reformas necesarios en la comercialización y en la agro-industria, dirigidos específicamente a reducir las pérdidas postcosecha de alimentos, incrementando así la disponibilidad neta de alimentos para el consumo nacional.

2. Actividades relacionadas con la estrategia revisada

Durante la reunión técnica anual en Santo Domingo el equipo del PIC resolvió desarrollar, durante el período fiscal 1975-1976, dos actividades realacionadas con la estrategia revisada.

a) Realizar investigaciones aplicadas, toda vez que fuera posible, con las instituciones nacionales, a fin de clarificar varios elementos de la estrategia. El propósito básico era determinar la aplicabilidad de la estrategia a nivel de país en las diferentes Zonas del IICA.

b) Reformular en lo posible los proyectos existentes para producir un impacto más directo de las actividades sobre las instituciones con responsabilidad para asistir a los pequeños productores a través de sus programas de comercialización.

Los objetivos básicos instrumentales implícitos en la estrategia revisada están enfocados directamente hacia el desarrollo rural y concentrados en cuatro áreas de acción correlacionadas:

a) Planeamiento de la comercialización para el desarrollo rural.

b) Desarrollo y mejoramiento de los servicios de comercialización para el desarrollo rural.

c) Desarrollo del agro-industrial rural a nivel local y regional.

d) Reducción de las pérdidas postcosecha de productos alimenticios.

IV. EVALUACION DEL PIC-1972-1976

A. Encuadre del PIC dentro del Plan General del IICA

En la opinión de los evaluadores, el PIC ha sido cuidadosamente concebido y desarrollado dentro de la filosofía y de los objetivos generales del Plan General del IICA. El programa descripto en el folleto promocional del PIC (1973) indicaba claramente que el PIC intentaría fortalecer las instituciones nacionales del sector agrícola con el fin de aumentar su efectividad para transformar los sistemas existentes de comercialización de productos agrícolas, alimentos e insumos. Se anticipaba que tanto los productores agrícolas como los consumidores se beneficiarían con las mejoras de los sistemas de comercialización y que esto contribuiría al logro de objetivos de alta prioridad para el desarrollo de los Estados Miembros. La estrategia del programa, las áreas de cooperación técnica y los instrumentos de acción propuestos eran consistentes con las políticas del IICA, tal como las consigna el Plan General.

Desde 1975 el equipo técnico del PIC ha estado desarrollando una estrategia revisada para el programa, que coloca mayor énfasis en el desarrollo de sistemas de comercialización que beneficien directamente a los pequeños productores. Esta estrategia revisada del programa coloca al PIC aún más estrechamente en línea con el Plan General. También refleja la preocupación creciente de muchos Estados Miembros en relación con el desarrollo rural en general y con la necesidad de mejorar el nivel de vida de los pequeños productores y de los sectores rurales de menores recursos. El Equipo de Evaluación considera que la estrategia revisada del programa constituye un cambio significativo del énfasis, mucho más relevante para algunos Estados Miembros que para otros. Por lo tanto, consideramos que el marco conceptual original del programa seguirá sirviendo como base para el PIC, pero que deberán formularse adaptaciones adecuadas a medida que tambien las condiciones. Proveemos que en los próximos cinco años habrá una necesidad concreta para que el PIC asigne mayor atención al desarrollo de sistemas de comercialización que proporcionen mejores servicios a los pequeños productores y a la coordinación de los esfuerzos del programa con proyectos integrados de desarrollo rural. Habrá una necesidad continuada para realizar investigación aplicada y para proporcionar cooperación técnica en otros aspectos del mejoramiento de los sistemas de comercialización, incluyendo el planeamiento nacional y regional y el desarrollo de proyectos.

B. Capacidad y calificaciones del equipo del PIC

El éxito de cualquier programa de cooperación técnica es muy dependiente de la capacidad de los profesionales asignados a su desarrollo y ejecución. El IICA ha reunido un grupo relativamente joven, pero altamente calificado y bien motivado, para desarrollar el PIC. El grupo cuenta con diez profesionales, cinco de los cuales han completado, o casi, sus estudios de Ph.D. en Economía Agrícola con preparación especial en el área de comercialización agrícola. Cinco han tenido capacitación a nivel de M.S. y/o capacitación especial de posgrado en comercialización. Inicialmente, algunos miembros del grupo llegaron al PIC, con una limitada experiencia de trabajo en cooperación técnica, pero desde entonces han ganado tal experiencia y hoy en día son bien reconocidos como líderes profesionales en el campo de la comercialización en América Latina. Algunos de estos técnicos, indudablemente, tendrán excelentes oportunidades de ascender dentro del IICA o de aceptar empleos fuera del organismo. Recientemente, el Coordinador del PIC fue destinado dentro del IICA a nueva posición como Asesor Especial de Relaciones Externas. Igualmente, uno de los integrantes del grupo original del PIC ha sido asignado al cargo de Director de la Oficina del IICA en uno de los Estados Miembros.

C. El PIC como un nuevo modelo de programación para el IICA

La disponibilidad de una fuente adicional y sustancial de recursos regulares (Canadá) hizo posible iniciar el PIC con una masa crítica de talento profesional.

Para desarrollar el PIC se utilizó efectivamente un modelo nuevo (o modificado) de programa, que incluye los siguientes elementos:

- Un Coordinador del programa a nivel hemisférico.

- Un mini-núcleo temporal de dos técnicos que asistieron al Coordinador durante aproximadamente dos años, mientras el programa estaba en sus primeras etapas de desarrollo. Dichos técnicos también recibieron responsabilidades a nivel de país dentro del programa.

- Reuniones anuales de todos los técnicos del PIC que contribuyeron a establecer la solidaridad del grupo, al desarrollo de un marco conceptual para el programa y a una mayor coordinación del conjunto de proyectos y actividades a nivel de país y de región.

Se desarrollaron y ejecutaron proyectos específicos a nivel de país dentro del marco administrativo del IICA. Sin embargo, el contacto contínuo y estrecho del equipo del PIC ha sido un elemento que ha dado fuerza al programa. Se planearon y prepararon publicaciones en colaboración por técnicos en diferentes países; la capacitación especializada de los individuos del equipo ha sido compartida por varios países a través de seminarios y de la participación durante períodos breves en actividades y proyectos. En algunos casos, esto ha dado como resultado un exceso de demanda por el tiempo del técnico y a la fragmentación de sus esfuerzos.

D. Operaciones del PIC a Nivel de País

El PIC ha desarrollado una metodología general que ha sido sumamente útil para identificar problemas y los correspondientes proyectos y actividades que contribuyen a los objetivos nacionales y al mismo tiempo son consistentes con las políticas del IICA y la estrategia del PIC. Esto ha sido posible a pesar de que las condiciones económicas, políticas y sociales son ampliamente diferentes en los Estados Miembros (por ejemplo, Argentina o Chile comparados con Ecuador o Haití).

El procedimiento para desarrollar y ejecutar proyectos incluye los siguientes elementos:

a) Un análisis descriptivo de las funciones de comercialización que realizan diferentes instituciones públicas. Este sirve como base para identificar las oportunidades de cooperación técnica con las instituciones clave involucradas con la comercialización agrícola.

b) Revisión de los estudios de comercialización disponibles.

c) En algunos países, se realizaron estudios adicionales de diagnóstico en colaboración con instituciones locales y su personal.

d) Frecuentemente, se formaron grupos de trabajo con una apropiada participación de personal profesional local para profundizar la identificación de problemas y para iniciar el desarrollo de proyectos.

e) Con frecuencia se han realizado seminarios con el propósito de ampliar la percepción de los problemas de los profesionales y de los líderes políticos locales y para contribuir al proceso de desarrollo e implementación de programas y proyectos.

f) Colaboración técnica concreta en el diseño de programas y proyectos.

g) Cooperación técnica en la ejecución y evaluación de programas y en el ulterior desarrollo de proyectos.

Los evaluadores consideran que este enfoque de la cooperación técnica es básicamente correcto. Tiene la ventaja de proporcionar una base racional para las decisiones políticas y para la selección y diseño de proyectos que produzcan los resultados deseados por el país. Cuando los proyectos para el mejoramiento de la comercialización son concebidos con apuro e inadecuadamente, con frecuencia producen un gran desperdicio de recursos y resultados inesperados o indeseables.

E. El Proyecto en República Dominicana

Durante los últimos tres años, el PHC ha venido cooperando con la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) en el desarrollo de un amplio programa, de largo plazo, en comercialización agrícola. Dicho programa recibe apoyo a través de un préstamo sectorial agrícola de la AID. En 1974, el IICA inició su participación en un Contrato de 28 meses por US$ 285.000 para proveer asistencia técnica a la SEA en apoyo del programa financiado con el préstamo de AID.

El proyecto en República Dominicana (RD) representa un esfuerzo concentrado del PHC para aplicar, desarrollar y adaptar la metodología general para programas a nivel de país que se esquematizó anteriormente en IV.D. El proyecto demuestra la contribución potencial del PHC en casos donde un núcleo básico de 3 especialistas en comercialización permanentes del IICA es reforzado por otros técnicos del PHC por períodos limitados. El proyecto también sirvió para actividades de adiestramiento en servicio y desarrollo del equipo del PHC.

Los evaluadores consideran que la experiencia del proyecto en RD puede ser utilizada en otros países donde existen necesidades similares y donde los arreglos financieros permitan un enfoque de concentración semejante para el mejoramiento del sistema de comercialización. Mientras tanto, ha sido una experiencia valiosa para el equipo del PHC.

Se prevé que el PHC tendrá la oportunidad de continuar su acción desde los estudios de diagnóstico hasta el desarrollo y ejecución de proyectos específicos. En verdad, la asistencia del PHC ya ha contribuído eficazmente en la reestructuración del sistema de información de mercado y en el fortalecimiento del Departamento de Economía Agrícola de la SEA. El personal del PHC también está cooperando activamente con la SEA en el planeamiento de varios "centros de servicio rural" que son parte importante del esfuerzo para mejorar los canales de comercialización que sirven a los pequeños productores.

A medida que el proyecto de RD progrese en el desarrollo de proyectos específicos adicionales, los técnicos residentes del PIC pueden ser de ayuda para identificar asistencia técnica externa calificada, útil para las necesidades locales, en áreas fuera de la competencia especializada del personal del IICA o que exceden la capacidad del IICA para proporcionar cooperación técnica.

F. Coordinación con otras Agencias Internacionales

Los técnicos del PIC mantienen contactos con representantes de otras agencias internacionales que operan en los distintos Estados Miembros. En algunos casos, ha habido una colaboración activa con ellos (por ejemplo, el proyecto RD financiado por AID).

En general, los evaluadores consideran que muchos Estados Miembros enfrentan dificultades para utilizar y coordinar de manera efectiva la asistencia de las agencias internacionales. El problema fue descrito detalladamente por un Representante de la Unidad Nacional de Planeamiento de uno de los Estados Miembros mayores. Esto sugiere que el Equipo del PIC debería estar consciente de este problema y, cuando ello resulte útil para los propósitos del Estado Miembro, debería tomar la iniciativa para facilitar la ejecución de actividades de colaboración que refuercen la asistencia técnica. Por lo menos, tendría que haber contactos ocasionales entre los técnicos del PIC y el personal de otras agencias internacionales que desarrollan programas relacionados con la comercialización. Debería promoverse el intercambio de publicaciones. Otras posibilidades se ofrecen también a través del planeamiento conjunto de seminarios y de actividades de capacitación en servicio.

Convendría reforzar los contactos a nivel de país entre el personal directivo del IICA y los representantes de agencias internacionales tales como FAO, AID, CIDA, BID, y el Banco Mundial. Esto debería facilitar la cooperación del IICA con dichas agencias y, en algunos casos, podría ofrecer oportunidades para obtener financiación adicional para el PIC.

G. La imagen del PIC entre el Personal del IICA

Los miembros del equipo del PIC tienen una buena imagen de su programa. Tienen la sensación de que están contribuyendo de manera útil para el progreso de los programas de comercialización en los Estados Miembros. Creen, también que el PIC tiene un equipo verdaderamente integrado y con oportunidades para trabajar colectivamente en el desarrollo de estrategias para el programa y en actividades de los proyectos. Todos los miembros del equipo asignan un alto valor a la reunión anual y a las oportunidades de participar en seminarios y talleres de trabajo en otros países. El intercambio de informaciones y de publicaciones también ha contribuido a que se sientan realizados como grupo. El mantenimiento de estas interacciones es importante para el éxito continuo del PIC.

Los Directores del IICA en los países que fueron entrevistados por el Equipo de Evaluación indicaron que el PEC ha sido una parte importante de sus programas a nivel de país. Algunos Directores tienen la sensación de que la forma de operar del PEC ha constituído un factor importante para consolidar las acciones del IICA y ha contribuido para desarrollar una positiva imagen general del IICA entre los líderes nacionales. Algunos expresaron su deseo de que los técnicos del PEC dediquen una proporción mayor de su tiempo a su país, especialmente en aquellos casos en que se asignan responsabilidades al técnico en dos o más países. Esta preocupación es compartida también por varios técnicos del PEC.

H. La Imagen del PEC entre las Instituciones Nacionales

En general, el PEC ha dejado una impresión altamente positiva en los representantes de las instituciones nacionales. Todos los entrevistados confirmaron claramente que el mejoramiento de la coordinación de los programas y políticas de comercialización constituye una preocupación de alta prioridad. También fue evidente que los técnicos del PEC han tenido éxito en promover un enfoque conceptual más realista y concreto hacia los problemas de la comercialización. Sin embargo, las reacciones de los representantes de las instituciones nacionales mostraron cierta variación, evidenciando respuestas menos favorables y menos informadas en el caso de profesionales y líderes políticos de países donde hay inestabilidad y cambios frecuentes de personal. En unos pocos casos fue evidente que la persona entrevistada había estado en el cargo tan corto tiempo que no estaba íntimamente familiarizado con el PEC.

En casi todos los países hubo claras indicaciones de que las instituciones nacionales verían con agrado un incremento de la coóperación técnica, especialmente para el diseño y ejecución de proyectos específicos.

En aquellos países donde el PEC ha operado durante un período de tiempo significativo con las instituciones existentes se notaron fuertes y positivas manifestaciones reconociendo la contribución del IICA en la capacitación de personal y en el desarrollo de proyectos para el mejoramiento de la comercialización. La metodología del PEC, incluyendo los estudios de diagnóstico, talleres de trabajo, seminarios y capacitación en servicio, merecieron una sustantiva aprobación.

Algunos de los líderes de las instituciones nacionales sugirieron que, desde su punto de vista, sería deseable que el IICA concentrara más sus recursos en pocas Líneas de Acción.

Varios representantes de las instituciones nacionales observaron que los técnicos del PEC son altamente calificados y colaboradores efectivos y esforzados.

I. Observaciones sobre la Reorientación del PEC y su Enfoque hacia los Pequeños Productores

Los evaluadores han hecho un intento por comprender las razones para la reorientación del PHC que está surgiendo luego de una cuidadosa consideración por parte de su equipo técnico. Aparentemente, los puntos principales que ha tomado en cuenta el equipo son los siguientes:

- Ha habido una preocupación creciente en varios Estados Miembros y entre las agencias internacionales de acción mundial, por cuanto los beneficios del desarrollo no se distribuyen de manera equitativa. Los pequeños productores y los sectores rurales de menores recursos conforman un considerable grupo de población que ha recibido muy poco o ningún beneficio del desarrollo económico general. En términos reales, muchos están peor que antes.

- Los recursos del PHC son insuficientes para mantener una cooperación técnica efectiva en el rango completo de los problemas que afectan la comercialización agrícola y alimentos. Por lo tanto, se considera que debería haber una mayor concentración de este esfuerzo y que el mejoramiento de los canales de comercialización para los pequeños productores debería recibir alta prioridad.

- La reorientación del PHC y su enfoque hacia los sistemas de comercialización para pequeños productores colocan al programa aún más en línea con el Plan General del IICA y con la evolución de las prioridades dentro del IICA.

El Equipo de Evaluación encuentra estas consideraciones convicentes y válidas. Sin embargo, quisiéramos urgir al equipo del PHC para que, al seleccionar y diseñar proyectos, continue utilizando un marco de análisis relacionado con el sistema alimentario en sentido amplio. Creemos que el mejoramiento de los sistemas de comercialización puede beneficiar a los pequeños productores pero que un cambio significativo en su bienestar económico depende, en gran medida, de otros factores tales como disponibilidad de tierra, insumos de producción, tecnología apropiada e infraestructura, especialmente caminos. Varios de estos factores son cubiertos por otros programas del IICA, hecho que destaca la necesidad de la coordinación de las Líneas de Acción a nivel de país. Nos parece claro, también, que el mejoramiento de los sistemas de comercialización para pequeños productores no solamente dependerá de actividades tales como la formación de grupos de productores para la comercialización, sino también de cambios en las políticas y programas a nivel nacional o regional en relación con aspectos tales como precios de sostén, operaciones, créditos de producción, transporte, investigación aplicada, servicios de información de mercado, mercados urbanos mayoristas, etc. En la mayoría de los países los pequeños productores deben continuar compitiendo con un subsistema de producción-comercialización más moderno y de mayor escala para proveer alimentos a bajos costos para una población urbana en expansión y políticamente poderosa. Nos permitimos recordar, también, que el bienestar relativo de los sectores rurales de menores recursos, incluyendo los pequeños productores, es afectado por la disponibilidad de alimentos de bajo costo.

Finalmente, hemos observado diferencias sustanciales entre países en relación con la importancia del problema del "pequeño productor" y la prioridad de esfuerzos especiales para desarrollar programas de mejoramiento de la comercialización dirigidos hacia el grupo de productores pequeños. Esto indica que algunos de los proyectos del PIC a nivel de país no resultarán mayormente afectados por la estrategia revisada del PIC, a menos que los técnicos de este programa sean trasladados hacia aquellos países donde la comercialización para los pequeños productores es una preocupación mayor.

J. Algunos Resultados del PIC

Existen numerosas dificultades prácticas para identificar y medir los resultados de un programa de cooperación técnica como el PIC. Este programa ha operado por menos de 5 años, mientras que sus resultados deberían hacerse evidentes en un período de tiempo bastante más considerable. Como organización internacional el IICA opera relativamente "en la penumbra" y por lo tanto, muchos de los resultados del programa probablemente son percibidos como logros de las instituciones nacionales y de los profesionales locales que están siendo influenciados, directa o indirectamente, por los técnicos del IICA. Además, intervienen muchas otras variables, tales como los esfuerzos de programas afines que realizan otras agencias internacionales y la disrupción de la continuidad de la acción provocada por los cambios en el liderazgo político. A pesar de estas dificultades, el Equipo de Evaluación ha intentado identificar algunos resultados o impactos importantes del PIC.

El Equipo de Evaluación ha llegado a la conclusión que el impacto más importante y permanente del PIC es el desarrollo de capacidades profesionales institucionales para concebir, desarrollar y ejecutar programas para el mejoramiento de la comercialización. Esto ha sido logrado por medio de la asesoría técnica directa, seminarios, cursos cortos y varias formas de capacitación en servicio. Esta impresión del Equipo está sostenida por numerosas entrevistas con líderes y técnicos de alto nivel de las instituciones nacionales con las cuales ha trabajado el PIC.

Hubo escasa evidencia de que los técnicos del PIC estuvieran contribuyendo directamente o participando en decisiones de política de alto nivel, pero muchos profesionales claves en las instituciones nacionales admitieron que la contribución indirecta del personal del PIC para el desarrollo de programas y proyectos ha sido de verdadera importancia. En varios países, el personal del PIC ha colaborado en los esfuerzos para desarrollar un plan de comercialización agrícola más coherente y efectivo. En la mayoría de los casos esto ha involucrado un diagnóstico sistemático de los problemas, la identificación de áreas prioritarias para el desarrollo de programas y proyectos específicos y el papel de las distintas instituciones en la ejecución de un conjunto coordinado de actividades para el mejoramiento de la comercialización.

Los resultados más inmediatos y tangibles del PIC pueden ser identificados por el gran número de publicaciones que ha producido y distribuido (ver Apéndice 3), por el número de seminarios que han sido realizados y por el número de profesionales nacionales involucrados en alguna forma de capacitación en servicio (ver Cuadro 1).

Cuadro 1 - Actividades de Capacitación, PIC, 1972-76*

Tipo de Actividades	Número de Actividades	Número de personas capacitadas
Cursos	14	383
Cooperación Técnica Recíproca	22	75
Seminarios y Talleres	23	1.075
Capacitación en Servicio	7	54
TOTAL	66	1.537

* Ver en el Apéndice 4 datos más detallados por regiones y países.

K. Efectividad del Uso de Recursos por el PIC

Durante los tres años de 1973-74 a 1975-76, la adjudicación de recursos regulares del IICA al PIC fue relativamente estable, manteniéndose aproximadamente entre los US$ 345.000 y US$ 365.000, incluyendo los costos de coordinación del programa. En 1975-76, el programa recibió y usó aproximadamente US$ 220.000 adicionales, de fuentes externas al IICA. La cantidad mayor fue de US$ 135.000 correspondientes al proyecto en República Dominicana financiado por el contrato con AID. En 1976-77, la financiación externa aumentó a más de US$ 500.000, incluyendo US$ 250.000 para financiar proyectos a través del Fondo Simón Bolívar.

El Equipo de Evaluación no intentó realizar un análisis detallado del uso de los recursos del programa. Sin embargo, una revisión de las actividades del programa durante el período 1973-76 nos indica que los fondos del programa fueron utilizados en forma efectiva en sentido global, trabajando hacia los objetivos del programa tal como fue aprobado por la Junta Directiva.

Las observaciones adicionales de los evaluadores externos en relación con el uso de los recursos del programa se relacionan con el desarrollo futuro del equipo técnico y de la estrategia del PHC. Las entrevistas con los representantes de instituciones nacionales reflejan una fuerte preferencia por un técnico residente a tiempo completo en comparación con un técnico a tiempo parcial con responsabilidades en dos o tres países. Los técnicos del PHC también manifestaron preocupación acerca de su capacidad para ejecutar programas de manera efectiva en varios países, especialmente cuando uno o más de éstos es uno de los Estados Miembros mayores. Dentro de las limitaciones del equipo técnico existente es imposible asignar a cada uno de los países un técnico a tiempo completo. Por consiguiente, las alternativas son no tener actividades del PHC en algunos países o bien seleccionar con mucho cuidado el tipo de cooperación técnica que puede ofrecerse a los países asignados adicionalmente a un mismo técnico. Al mismo tiempo, los evaluadores han observado que ha sido muy efectivo el uso de técnicos adicionales del PHC, por corto plazo, en países que cuentan con un especialista en comercialización a tiempo completo.

Algunos puntos más relevantes podrían ser considerados en relación con el uso efectivo de los recursos disponibles por el PHC. Debería haber sido orientado el programa más fuertemente hacia una cooperación técnica más estrecha, a través de proyectos definidos, en contraste con el intento más amplio de desarrollar programas educativos, relacionados con la organización del sistema alimentario y con un enfoque pragmático de diagnóstico para el desarrollo de programas nacionales orientados a mejorar los sistemas de comercialización agrícola? Los evaluadores adhieren fuertemente la estrategia del programa, seleccionada y aprobada por la Junta Directiva. Creemos que este enfoque tiene un potencial para contribuir efectivamente al mejoramiento de los sistemas de comercialización agrícola en el largo plazo, mucho mayor que un conjunto de proyectos pequeños no muy bien inter-relacionados, que podrían no ser coherenete con las necesidades de un programa de más largo plazo.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones en Relación con el PHC, 1972-73

1. El PHC ha sido cuidadosamente concebido y realizado dentro de la filosofía general, los objetivos y la estrategia del Plan General del IICA.

2. Una revisión de los objetivos del PHC, que comenzó a desarrollarse en 1975, asigna mayor énfasis a la cooperación técnica dirigida a lograr mejoramientos en la comercialización que beneficios a los pequeños productores y contribuyan a un desarrollo más rápido de las áreas rurales. Esta revisión de objetivos está alineada estrechamente con los ajustes en otras Líneas de Acción que se están realizando dentro de los objetivos generales del IICA. Una consecuencia importante de esta revisión es que el PHC debe reorientar sus instrumentos de acción para dirigirlos más directamente hacia los problemas de los pequeños productores, por ejemplo, investigación aplicada sobre problemas de la comercialización para pequeños productores.

3. El éxito del PIC requiere un equipo técnico altamente calificado con capacidad para operar de manera efectiva, en un medio social, económico y político complejo. El grupo reunido por el PIC posee estas características. El Equipo de Evaluación considera de la mayor importancia mantener el alto nivel profesional del personal, lo cual puede constituir una tarea difícil en el futuro.

4. El PIC ha desarrollado un modelo de programación innovador y efectivo que merece consideración al organizar otros programas del IICA.

5. El equipo del PIC ha desarrollado una metodología para asistir a los Estados Miembros en el desarrollo de planes de comercialización agrícola de ámbito nacional. Esta metodología está siendo aplicada en un proyecto intensivo en la República Dominicana. Los elementos principales de esta metodología están siendo desarrollados, adpatados y usados en otros países.

6. El Equipo técnico del PIC tiene una imagen muy positiva de su programa y de las contribuciones que están haciendo para el mejoramiento de los sistemas de comercialización en los Estados Miembros. Los Directores del IICA en los países hablaron de la importancia de los problemas enfocados por el PIC, pero el Equipo de Evaluación considera que es necesaria una mayor coordinación del PIC con otras Líneas de Acción del IICA, tanto a nivel nacional como regional. Los Directores del IICA en los países deberán tener un papel clave en esta integración.

7. Los representantes de las instituciones nacionales confirmaron que la comercialización constituye una preocupación de alta prioridad y que el PIC está haciendo contribuciones valiosas para el desarrollo de mejores sistemas de comercialización. Hubo, en general, manifestaciones en el sentido de que desearían contar con una mayor cooperación del PIC, con preferencia a través de un técnico residente a tiempo completo más bien que a través de la asistencia de un técnico, no residente, a tiempo parcial.

8. En vista de las interrupciones al programa que han podido observarse, asociadas con el cambio de liderazgo político en algunos países, los evaluadores llegan a la conclusión de que el impacto más importante y permanente del PIC consiste en el desarrollo de las capacidades profesionales e institucionales.

9. El PIC ha hecho un uso efectivo de los recursos puestos a su disposición. El IICA debería considerar cuidadosamente las posibilidades de expandir el PIC por medio de la financiación externa y de lograr una mayor concentración de recursos en países seleccionados, cuando existen necesidades reales y donde el potencial para el desarrollo del programa parece ser prometedor.

B. Necesidades Futuras de Cooperación Técnica por parte de los Estados Miembros

1. Los programas del IICA deben ser adaptados continuamente a condiciones ampliamente variables en los distintos Estados Miembros y a los cambios que tales condiciones experimentan con el tiempo. El Equipo de Evaluación observó que las necesidades de cooperación técnica de los países más desarrollados difieren significativamente de las que presentan aquéllos menos desarrollados. También, los cambios políticos producen continuamente variaciones en la organización institucional y en los enfoques hacia los problemas del desarrollo. Esto indica la necesidad de una gran flexibilidad en la programación general del IICA, particularmente en el caso del PEC, que se ocupa de problemas que frecuentemente son políticamente sensibles.

2. El Equipo de Evaluación considera que el PEC puede ayudar en mayor medida a satisfacer las necesidades de los Estados Miembros ofreciéndoles cooperación técnica en dos niveles:

a) Al nivel nacional de planeamiento y desarrollo del programa, en el cual se formulan las políticas básicas. Es a este nivel que la asistencia puede ser efectiva para el desarrollo de un enfoque coordinado de los mejoramientos del sistema de comercialización y para la adopción de un conjunto de políticas que contribuyan efectivamente al logro de los más amplios objetivos nacionales de desarrollo.

b) Al nivel de diseño y ejecución de proyectos. Esto requiere asistencia en los aspectos prácticos de la ejecución de proyectos específicos para que puedan alcanzarse los resultados perseguidos. Sin embargo, algunos de los aspectos técnicos más específicos de la ejecución de proyectos deberían estar a cargo de personal profesional especializado, no perteneciente al equipo regular del PEC.

C. Estrategia del PEC y Areas Prioritarias para las Actividades del Programa

1. Los objetivos del PEC para 1976-1977 no solamente refleja un mayor énfasis en los problemas de la comercialización para pequeños agricultores, sinó también objetivos específicos adicionales relacionados con el manejo post-cosecha, de los productos agrícolas y el desarrollo de industrias rurales. El Equipo de Evaluación considera que tanto el manejo de post-cosecha, como el desarrollo agro-industrial, constituyen actividades que pueden y deberían ser integradas dentro del actual PEC. Sin embargo, se requerirá competencia adicional en el equipo técnico para desarrollar programas efectivos en estas nuevas áreas.

2. El PEC debería continuar dando la mayor prioridad a los proyectos y actividades que desarrollan las capacidades nacionales para diseñar y ejecutar programas efectivos de comercialización. La capacitación de profesionales continúa siendo una necesidad de alta prioridad en todos los países visitados por el Equipo de Evaluación. Debería asignarse un énfasis considerable a las actividades de capacitación en servicio, incluyendo seminarios, cursos cortos y la participación supervisada en proyectos en ejecución.

Existen indicaciones de que los viajes cuidadosamente organizados para observar y estudiar los programas de comercialización en otros países han sido muy útiles para desarrollar las capacidades profesionales nacionales. En el largo plazo, es también importante la continuación de los esfuerzos del PHC para fortalecer la capacitación en comercialización ofrecida a nivel universitario.

3. Es importante que el equipo técnico del PHC continue involucrado en investigaciones aplicadas que contribuiría directamente al desarrollo de programas y proyectos en países específicos. Tales estudios también contribuirán al ulterior desarrollo del PHC. Existe la necesidad generalizada de estudiar maneras alternativas para mejorar los sistemas de comercialización para los pequeños productores dentro del contexto de los propósitos más amplios de desarrollo rural y nacional. Una activa participación en investigaciones orientadas a resolver problemas es esencial para mantener el carácter efectivo e innovador del PHC.

4. El PHC debería dar una mayor prioridad a la preparación de publicaciones. Su equipo técnico ha acumulado una considerable experiencia y debería estar en condiciones de preparar algunas publicaciones sumamente útiles que podrían extender la influencia del PHC y del IICA. En su última reunión anual el equipo del PHC programó cuatro publicaciones significativas. Los directivos del IICA deberían proporcionar apoyo y estímulo para completar éstas y otras publicaciones seleccionadas. Una consideración importante es la asignación de tiempo al equipo técnico para trabajar en las publicaciones. Este aspecto no ha sido resuelto de manera adecuada en los últimos cuatro años.

5. Se recomienda que el PHC considere seriamente el establecimiento de una red informal de profesionales interesados y que se encuentra trabajando en comercialización agrícola. Dicha red podría servir diversos propósitos:

a) Un acervo de personas calificadas que podrían ser recomendadas para misiones especiales de asistencia técnica en los Estados Miembros;

b) Un grupo que podría ser invitado a participar en seminarios o talleres nacionales o internacionales para evaluar y planificar la investigación;

c) Un grupo que estaría en la lista de correos para publicaciones seleccionadas del PHC y que enviaría sus propias publicaciones a los técnicos del PHC y a otros profesionales interesados.

D. Coordinación y Desarrollo del Programa

1. Coordinador del Programa

Tan pronto como sea posible, debería designarse el coordinador hemisférico que provea liderazgo al futuro desarrollo, planeamiento y coordinación del PHC. El coordinador asistiría al Director General en el desarrollo de nuevos proyectos; en la búsqueda de fondos externos para expandir el programa; en el reclutamiento y evaluación de proyectos técnicos; en la integración del programa con otras Líneas de Acción.

2. Reuniones Anuales

El IICA debería apoyar e institu ionalizar las reuniones anuales del equipo técnico del PHC para facilitar la participación del grupo en el desarrollo del programa y en el planeamiento de futuros proyectos y actividades correlacionadas.

3. Coordinación con Otros Programas del IICA

El PHC ha adquirido una identidad dentro del IICA. Parece deseable, ahora dar mayor atención a la coordinación del PHC con otros Porgramas y a la mejor integración de los proyectos del PHC con otras Líneas de Acción, especialmente con las líneas VI y VII.

E. Financiamiento de la Expansión del PHC

1. El PHC ha contado con financiación regular para mantener un núcleo básico de técnicos calificados. En los últimos dos años a logrado atraer financiación externa en forma creciente a través de contratos especiales y del Fondo Simón Bolívar. El Equipo de Evaluación es partidadio de una mayor expansión del PHC por medio de fondos externos. En los países miembros existe una amplia demanda potencial por cooperación técnica adicional en comercialización. Presuponemos, desde luego, que las oportunidades de financiamiento externo serían seleccionadas de acuerdo con los objetivos y estrategia del PHC y del Plan General. El Fondo Simón Bolívar tiene la capacidad potencial para apoyar el desarrollo de propuestas de proyectos que podrían recibir financiamiento externo. Aparentemente, hasta ahora no ha sido utilizado con tal propósito.

F. Coordinación y Colaboración con Otras Agencias Internacionales y con Universidades Seleccionadas

1. El IICA debería intensificar la coordinación con otras agencias internacionales:

a) Actuar en conjunto y coordinar actividades, siempre que sea posible, con el fin de acelerar el mejoramiento de los sistemas nacionales de comercialización de productos agrícolas y alimenticios;

b) Generar oportunidades para obtener fondos adicionales para el PHC;

c) Facilitar a los Estados Miembros del IICA la utilización efectiva; y coordinada de la asistencia de las agencias internacionales.

2. Las actividades en colaboración con universidades seleccionadas deberían ser consideradas un medio para incrementar la cantidad y calidad de la investigación orientada hacia problemas de comercialización importantes en los países miembros.

G. Centros para Investigación y Capacitación en Comercialización Agrícola

1. El Equipo de Evaluación considera que existe la necesidad real de contar con varios centros para la investigación y capacitación en comercialización agrícola en América Latina. Tales centros podrían contribuir de manera importante a la capacitación de profesionales para cargos en las instituciones públicas responsables del planeamiento y ejecución de programas de comercialización agrícola. El IICA debería estimular y asistir a los Estados Miembros para organizar centros que puedan satisfacer sus necesidades particulares. En vista de las dificultades registradas en el pasado para el desarrollo y sostenimiento de este tipo de centros, recomendaríamos que se consideren cuidadosamente diversas alternativas.

APENDICE I

INSTITUCIONES VISITADAS Y PERSONAS ENTREVISTADAS, POR PAISES

COSTA RICA

A. IICA

José Emilio G. Araujo, Director General
Carlos Madrid S., Sub-director General
Ubaldo C. García, Sub-director General Adjunto de Planificación
Malcoln MacDonald, Sub-director General Adjunto de Operaciones
José A. Torres, Coordinador Plan de Acción en Costa Rica
Pablo Torrealba, Especialista en Comercialización
Norberto Frigerio, Especialista en Comercialización

B. PIMA (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario)

Rufino Gil, Director

C. CNP (Consejo Nacional de Producción)

Mario Carvajal, Gerente
Ronald Vargas, Jefe Unidad de Investigación Económica
Roberto Jiménez, Coordinador con Organizaciones Agropecuarias

D. OPSA (Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria)

Alejandro Quesada, Director
Eduardo Ramírez, Enlace nacional con el Equipo de Evaluación

E. Escuela de Economía Agrícola, Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica

Guillermo Iglesias, Decano Facultad de Agronomía
Alvaro Cordero, Director Escuela de Economía Agrícola
Francisco Montero, Profesor

REPUBLICA DOMINICANA

A. IICA

Michael Montoya, Coordinador Plan de Acción en R. Dominicana
Jerry La Gra, Especialista en Comercialización
Néstor Morales, Especialista en Comercialización
Gilberto Mendoza, Especialista en Comercialización

B. DEA (Departamento de Economía Agropecuaria, SEA)

Joaquín Nolasco, Director (Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

C. USAID

William Janssen, Rural Development Office
Ronald Pollock, Marketing Adviser

D. INESPRE (Instituto Nacional de Estabilización de Precios)

Eugenio Miranda, Director, Departamento de Estudios Especiales

E. SEA (Secretaría de Estado de Agricultura)

Manuel de Js. Viñas-Cáceres, Secretario de Estado
Juan Nuñez, Subsecretario de Estado de Agricultura en Planificación

HAITI (Las personas indicadas fueron entrevistadas en Rca. Dominicana)

Lucien Duvivier, Director del Plan Quinquenal Agropecuario, Unidad de Planificación, DARNDR (Departamento de Agricultura, Recursos Naturales y Desarrollo Rural)
Verdy Duplán, Director, SENACA (Servicio Nacional de Comercialización Agrícola del DARNDR)

VENEZUELA

A. IICA

José Luis Pando, Especialista en Comercialización

B. CMA (Corporación de Mercadeo Agrícola)

Luis Alfonso Avendaño, Adjunto al Gerente Técnico (Enlace Nacio- con el Equipo de Evaluación)
Francisco Suárez, Jefe, Depto. de Mercadotecnia
David Quintero, Jefe, Sección Desarrollo y Proyectos

C. OPSA (Dirección General de Planeamiento Sectorial Agropecuario)

Vicente Sánchez Piña, Director, Dirección de Planificación y Estadística
María Auxiliadora Alvarado, Dirección de Economía Agrícola

ARGENTINA

A. IICA

Agustín Merea, Director Encargado
Carlos Fletschner, Especialista en Comercialización

B. CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria)

Juan Carlos Basañes, Asesor Económico

C. SEAG (Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería)

Humberto Pereira, Asesor
Luis A. Cuccia, Director del Servicio Nacional de Economía

D. UNBA (Universidad de Buenos Aires)

Antonino Vivanco, Profesor

PARAGUAY (la persona indicada fue entrevistada en Buenos Aires)

Virgilio Rolón, Director de Comercialización, Ministerio de Agricultura y Ganadería

URUGUAY (la persona indicada fue entrevistada en Buenos Aires)

Raúl Grille, Jefe de la Sección Comercialización de la Dirección de Investigaciones Económicas, Ministerio de Agricultura y Pesca

COLOMBIA

A. IICA

Augusto Donoso, Especialista en Planificación de la Producción Agrícola (a cargo Dirección Oficina del IICA en Colombia)
Nelson Suárez, Especialista en Comercialización
Ismael Peña, Director, PNCA (Programa Nacional de Capacitación Agropecuaria)

B. Universidad Nacional

Alvaro Silva, Profesor
Jorge Torres, Profesor

C. Departamento Nacional de Planeación

Jaime Novoa, Director, Departamento de Mercadeo

D. OPSA (Oficina de Planificación Sectorial Agropecuaria, M.A.)

Absalón Machado, Director
Hernán Cardozo, Jefe del Grupo de Mercadeo (Enlace Nacional con el Equipo de Evaluación)

PERU

A. IICA

Hugo Torres, Especialista en Comercialización, Coordinador del Plan de Acción en el Perú

B. Ministerio de Alimentación, Dirección General de Comercialización

Julio Ocampo, Director General
Miguel Chamochumbi, Director Adjunto
Jorge Wong, Director de Normalización de Servicios
Aída de Espada, Directora de Asistencia Técnica
Carlos Vega, Dirección de Normalización de Servicios
Armando Cobian E, Dirección de Normalización de Servicios

C. OSPAL (Oficina Sectorial de Planificación Alimentaria)

Gonzalo Silva Santiesteban, Director de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional
Fernando del Risco S., Director de Planes y Programas

APENDICE 2

GUIA DE ENTREVISTA

1. Cuáles son las actividades principales por parte de su entidad en relación al desarrollo de un sistema mejor de comercialización?

2. Hay programas o proyectos especiales para mejorar sistemas de comercialización y servicios esenciales para pequeños productores? Cuáles?

3. Cuál es la participación y cooperación por parte de los técnicos del IICA en el campo de comercialización que han recibido?

4. Contribuye la cooperación técnica del IICA a la formulación de algunas decisiones de importancia sobre la política de comercialización, programación y proyectos?

5. Cuáles son las contribuciones importantes y cláves por parte del IICA en comercialización?

6. Hay necesidad de cooperación técnica en el desarrollo de su sistema de comercialización en el futuro? Por parte del IICA?

APENDICE 3

LISTA DE TRABAJOS, INFORMES Y PUBLICACIONES DEL PROGRAMA DE COMERCIALIZACION DEL IICA

Se presenta a continuación una lista preliminar de los trabajos y publicaciones preparados por los técnicos en comercialización del IICA, especialistas que han participado en actividades organizadas por el Instituto, o que representan el resultado de acciones en las que el IICA colaboró con instituciones nacionales:

1. OBALLE DE ESPADA, A., TORREALBA, J.P. y TORRES, H. Manual sobre centros de acopio. Publicación Miscelánea No. 116. IICA, Lima, mayo de 1974.

2. FLETSCHNER, C. Comercialización y precios agrícolas (sumario esquemático). IICA, Asunción, 1973. 40 p.

3. _____. Un marco de referencia para el diseño de políticas de comercialización agrícola. IICA, Santiago, 1973. Trabajo presentado a la XVIII Reunión del Consejo Técnico Consultivo del IICA, Santiago, Chile, 1973. 17 p.

4. _____. Comercialización de ganado en el Chaco. Resistencia, Argentina, 1975. 22 p.

5. _____. Comercialización agrícola en proyectos de colonización. Resistencia, Argentina, 1975. 11 p.

6. _____. Comercialización de productos perecibles. Asunción, 1974. 44 p.

7. _____. Comercialización en proyectos agrícolas. Santiago, 1974. 56 p.

8. _____. La comercialización en proyectos de desarrollo. Asunción, 1975. 6 p.

9. _____. Comercialización en proyectos de riego. Jujuy, Argentina, 1974. 17 p.

10. _____. Información de precios y mercados. Montevideo, 1974. 52 p.

11. _____. El papel del Estado en el sistema de comercialización. Santo Domingo, 1975. 15 p.

12. _____. Proyecciones y pronósticos de oferta y demanda. Buenos Aires, 1975. 8 p.

13. COSTA RICA. CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION. DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION. Proyecto Nacional de Almacenamiento de Granos Básicos con la Asesoría del IICA. San José, enero de 1976.

14. FRIGERIO, N. y TORREALBA, J. P. Plan de mercados para Managua. San José, diciembre de 1973. Informe al señor Viceministro de Agricultura y Ganadería de Nicaragua.

15. _____. Diagnóstico del Subsistema Institucional de Comercialización de Costa Rica. San José, abril de 1974.

16. _____. Análisis de la Estructura Institucional de Comercialización en Costa Rica. Documento presentado en la Reunión Técnica Nacional de Mercadeo: Problemas y Políticas. San José, 15-16 de octubre de 1974.

17. FRIGERIO, N. y FIORI, E. Análisis y diagnóstico preliminar del subsistema institucional de comercialización y de la Dirección Nacional de Mercadeo Agropecuario del MIDA en Panamá. San José, marzo de 1975.

18. FRIGERIO, N. Conceptos básicos de comercialización; cómo enseñarlos. Documento preparado para el Seminario de Mercadotecnia de Productos Agropecuarios, Monterrey, México, 10-12 de junio de 1974.

19. _____. Planificación del desarrollo de mercados nacionales. Documento preparado para el Primer Seminario de Comercialización, Santo Domingo, República Dominicana, 7-9 de abril de 1975.

20. _____. El impacto potencial de los nuevos mercados mayoristas sobre los costos de distribución de alimentos en áreas urbanas. Documento preparado para la Reunión sobre Centrales de Abastecimiento en Barquisimeto, Venezuela, 20-23 de mayo de 1975.

21. LA J. The role of diagnostic research in strengthening agricultural marketing institutions. IICA, Port-au-Prince, 1974. 22 p. (editado en español e inglés).

22. _____. y SUAREZ, N. Informe a la Secretaría de Estado de Agricultura: cooperación técnica en comercialización agropecuaria. IICA, Santo Domingo, 1974.

23. _____. Proposal for integrated intensive projects in agricultural marketing in the Dominican Republic. Santo Domingo, setiembre de 1974. 57 p.

24. _____, JOSEPH, R.D. y FANINI, S. Cold storage and fumigation facilities. A coordinated study between COHAPEP and the OAS/Haití

25. HARRISON, K. y RILEY, H. La institucionalización de programas para el mejoramiento de la comercialización. Desarrollo Rural en Las Américas, VI N°2, mayo-agosto de 1974.

26. HARRISON, K. et al. Mejoramiento de los sistemas de comercialización de alimentos en países en vías de desarrollo. Experiencias de América Latina. Traducido y publicado por el IICA, San José, mayo de 1976.

27. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Estructura del comercio de granos en la Argentina. Buenos Aires, 1975.

28. _____. Organización institucional de la comercialización agropecuaria en Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay. Montevideo, 1975

29. _____. Programa Hemisférico de Comercialización. San José, 1974. (español e inglés).

30. _____. Seminario de Análisis y Orientación del Programa Hemisférico de Comercialización del IICA. IICA/ADC-RTN. San José, 9-11 de abril de 1973.

31. _____, COMISION DE MERCADEO DEL CONSEJO AGROPECUARIO NACIONAL. Reunión Técnica Nacional de Mercadeo: Problemas y Políticas. San José, 15-18 de octubre de 1974.

32. _____, PROGRAMA HEMISFERICO DE COMERCIALIZACION. Metodología de identificación y selección de los organismos clave del subsistema institucional de comercialización. San José, julio de 1973.

33. _____. CENTRO INTERAMERICANO DE DESARROLLO RURAL Y REFORMA AGRARIA. Bibliografía selectiva sobre comercialización agrícola. Bogotá, 1971. 460 ref.

34. _____. ROCAP. Manual para el diseño de Sistemas de Información de Mercados y Pronósticos Agropecuarios, Manual No. 11. PIADIC No. 012, Mayo de 1976. Primer borrador.

35. _____. Comercialización agrícola: en particular lo referente a las relaciones productor-consumidor. Mesa Redonda del Consejo Técnico Consultivo, XVIII Reunión. Santiago, 1973. 67 p.

36. KRIESBERG, M. y STEEL, H. Mejoramiento de los sistemas de comercialización en los países en desarrollo, un enfoque para la identificación de problemas y el fortalecimiento de la asistencia técnica. Trabajo traducido y publicado por el IICA. Serie Desarrollo Institucional, No. 3. San José, abril de 1974.

37. MEDINA, E. y TORRES, I. Normas para la formación de comités de comercialización. Manual No. 42, Ministerio de Agricultura, mayo de 1974.

38. MORAN, M.J. Comercialización Agropecuaria: Dimensiones de un enfoque dinámico. IICA, Zona Sur. Santiago, 1973. 4 p. Preparado para la Mesa Redonda del Consejo Técnico Consultivo, XVIII Reunión, Santiago, 1973.

39. _____. Internal marketing structure requirements for fruit and vegetable exports: A new industry for Costa Rica. s.n.t.s.p. Trabajo preparado para un seminario organizado por ADC/RTN, Marketing Institutions and Services for Developing Agriculture, Washington, D.C., 1974.

40. _____. Mercadeo agropecuario y sistemas de producción agrícola. In Curso intensivo sobre sistemas de producción agrícola para el trópico, Turrialba, 1975. CATIE, Turrialba, 1975. s.p.

41. _____. Planificación del desarrollo de la comercialización en una sociedad cambiante. In Seminario Nacional de Comercialización para Ejecutivos, República Dominicana, 1975. IICA, s.l., 1975. s.p.

42. _____. Las políticas de precios agrícolas en una perspectiva de comercialización institucional. s.n.t.s.p. Trabajo preparado para el Seminario BID sobre Política Agrícola: Un Factor Limitante en el Proceso de Desarrollo, Washington, D.C., 1975.

43. _____. Considerations for an agricultural marketing policy aimed at small farmers. Paper prepared for ADC/RTN Workshop - Marketing Problems of Small Farmers, Experiencies to Date, Policy Implications and Research Needs. Kollogg Center, Michigan State University, junio 6-7 de 1974.

44. _____. Food supply problems and national policies: estimated requirements and cost of marketing infrastructure in three selected countries. Estudio descriptivo preparado en cooperación con la Secretaría General de la OEA, en preparación del Estudio en Producción de Alimentos en América Latina. San José, julio de 1974.

45. _____. La comercialización agropecuaria y su significado para el desarrollo sócioeconómico del campesino. Desarrollo Rural en Las Américas. Vol. VII, No. 2, mayo-agosto de 1975.

46. PANDO, J.L. Conceptos básicos sobre el componente dinámico de la comercialización agropecuaria. In Seminario para Instructores de Mercadeo: Problemas de Comercialización Agropecuaria, Coro, Venezuela, 1974. IICA, 1974. 25 p.

47. _____. Contenido y alcance de una política de mercadeo para ejecutivos del sector agropecuario de la República Dominicana. Santo Domingo, s.e., 1975. s.p.

48. _____. Implicaciones para los productores agrícolas de sistemas alternativos de comercialización. In Seminario sobre Sistemas de Comercialización de Alimentos, Caracas, 1974. IICA, Caracas, 1974. 19 p.

49. _____. Modelo conceptual de un sistema descentralizado de comercialización. In Seminario para Instructores de Mercadeo; Problemas de Comercialización Agropecuaria, Coro, Venezuela, 1974. IICA, 1974. s.p.

50. _____, CHIN, S.B. y WEST, D.A. National and regional hog supply functions. Agriculture Canada. Economics Branch Publication No. 74/15, 1974. s.p.

51. _____. El significado de las centrales de abastecimiento en sistemas alternativos de comercialización agropecuaria. In Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización: Centrales de Abastecimiento 2a., Barquisimeto, Venezuela, 1975. IICA, 1975. 17 p.

52. _____. Significado de los mercados mayoristas en el proyecto de comercialización integral de la Corporación de Mercadeo Agrícola de Venezuela. In Reunión sobre Sistemas de Comercialización: Mercados Mayoristas, Lima, 1974. s.e., 1974. 9 p.

53. _____. Sistemas de comercialización de productos de origen animal. In Seminario Regional para profesores de Zootecnia en el Area de la Economía, Maracaibo, Venezuela, 1974. IICA, Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 35, 1974. pp. C8-2-1-C9-2-11.

54. MEDINA RUBIO, E., COBIAN, A. y TORRES, H. Estudio sobre estructura y comportamiento de los mercados mayoristas N. 1 y No. 2 de Lima. Diciembre de 1974.

55. MURRAY, G. Selected Aspects of the Internal Market System of the Dominican Republic. IICA, Santo Domingo, junio de 1974. 81 p.

56. _____. Dominican Pesants and Rural Traders: A project-oriented research methodology. IICA, Santo Domingo, enero de 1976. 40 p.

57. SUAREZ, N. Aspectos de comercialización de semillas forrajeras en el Ecuador. Preparado para el Seminario Nacional sobre Semillas de Forrajeras en el Ecuador. Quito, mayo 14-16 de 1975.

58. _____. Aspectos generales de comercialización agropecuaria. Curso Nacional para Elaboración de Proyectos de Reforma Agraria, IBARRA, marzo 11 - abril 5 de 1974.

59. _____. Aspectos de comercialización de productos agropecuarios. Curso de Administración de Proyectos de Reforma Agraria, Cayambe, febrero 24 - marzo 7 de 1975.

60. _____. Impacto de la reforma del mercado de CORABASTOS sobre el sistema de distribución de productos alimenticios en Bogotá, D.E. Preparado para la II Reunión sobre Instrumentos de Comercialización Agropecuaria en Venezuela, mayo 19-23 de 1975.

61. _____. Efecto de los programas de CORABASTOS sobre el subsistema detallista. Preparado para el Seminario Nacional de Comercialización Agropecuaria para Ejecutivos, Santo Domingo, abril 7-9 de 1975.

62. _____. Algunas consideraciones en relación con la comercialización de semillas forrajeras, In Seminario sobre Producción de Semillas de Forrajeras, Quito, 1975. IICA, Informes de Conferencias, Cursos y Reuniones No. 80, 1975. 4 p.

63. _____. Algunos aspectos de importancia de las Centrales Mayoristas de Abastecimiento en Colombia. Experiencia de la Central Mayorista de Bogotá, S.A. (CABSA). In Reunión sobre Sistemas de Comercialización: Mercados Mayoristas. Lima, s.e., 1974. 21 p.

64. _____. Experiencias obtenidas en algunos programas de mercadeo de alimentos en Colombia con referencia específica a los programas de la Corporación de Abastos de Bogotá (CORABASTOS). Fudico-Barquisimeto. In Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización, 2a., 1975. Bogotá, 1975. 32 p.

65. _____. Informe preliminar sobre la industrialización de productos agrícolas de carácter perecedero en Colombia. IICA, Quito, 1975. 31 p.

66. _____. Informe preliminar sobre la industrialización de productos agrícolas de carácter perecedero en el Ecuador. IICA, Quito, 1975. 50 p.

67. _____. Informe sobre el diagnóstico funcional de comercialización de productos agropecuarios en Colombia. IICA, Quito, 1975. 51 p.

68. _____. Informe sobre el diagnóstico funcional de comercialización de productos agropecuarios en el Ecuador. IICA, Quito, 1975. 59 p.

69. TORREALBA, J.P. Análisis de centros de acopio en zonas cafeteras como un medio de mejoramiento del sistema de producción y acopio de frutas y hortalizas. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Programa de Desarrollo y Diversificación de Zonas Cafeteras, Bogotá, 1972. 120 p.

70. _____. El Desarrollo de la Comercialización en América Latina y sus Problemas Actuales. Desarrollo Rural en Las Américas, Vol VI, No. 1, Turrialba, enero-abril de 1974.

71. _____. Mercadeo de Frutas y Hortalizas en Nicaragua. Informe técnico preparado para la Unidad de Análisis Sectorial. San José, setiembre de 1973.

72. _____. Actividades para la formulación y ejecución de un plan de mercados para Managua. Documento preparado para la Unidad de Análisis Sectorial, Managua, Nicaragua. Marzo de 1974.

73. _____. Proyecto del subestudio de información en el área de comercialización agropecuaria. Documento preliminar preparado para la Reunión de Coordinación del Proyecto de Sistema Regional de Información. San José, marzo de 1974.

74. _____. Análisis del subsistema institucional de comercialización de Honduras. Tegucigalpa, abril de 1974.

75. _____. Análisis económico de centros de acopio. Documento preparado para la Reunión Nacional sobre Instrumentos de Comercialización, Mérida, Venezuela, 20-24 de mayo de 1974.

76. _____. Proyecto de instalación de un centro de servicios de comercialización agropecuaria en el Meseta Central. Documento presentado al Departamento de Planificación y Programación del Consejo Nacional de Producción, San José, junio de 1974.

77. _____. Investigación, diagnóstico y reformas integrales en comercialización agropecuaria y de alimentos. Documento preparado para el Seminario de Mercadeo para Ejecutivos del Sector Agropecuario de República Dominicana, Santo Domingo, 7-9 de abril de 1975.

78. _____. La comercialización agropecuaria e industrialización de empresas comunitarias campesinas. Documento preparado para la Reunión Centroamericana de Dirigentes de Empresas Comunitarias Campesinas, San Francisco de Veraguas, Panamá, junio de 1975.

79. _____. Bases para la formulación de un programa nacional de mercadeo. Documento preparado para presentarlo en la Sesión del Consejo Agropecuario Nacional, San José, 11 de junio de 1975.

80. TORRES, H. Cursos de mercadeo agrícola. Versión preliminar. IICA, Zona Andina, Lima, 1972. 1v., p. irr.

81. _____. et al. Commercialisation. Cors National en Préparation et Evaluation de Projets du Dévelopment Agricole, Port-au-Prince, 1973. 87 p.

82. _____. Guía para la preparación de proyectos de comercialización agrícola. BID, s.l., 1973. 13 p.

83. _____. Fundamentos metodológicos del programa nacional de asistencia técnica en comercialización en el Perú. Preparado para la Reunión Técnica del Programa Hemisférico de Comercialización del IICA, San José, abril de 1974.

84. _____. Aspectos de la comercialización de semillas de especies forrajeras. Preparado para el Simposio sobre Producción de Especies Forrajeras, Perú, junio de 1974.

85. _____. El papel del mercadeo en el desarrollo económico. Implicaciones para la formulación de la política agrícola. Preparado para la Primera Reunión sobre Sistemas de Comercialización: Centros de Acopio y Mercados Mayoristas, La Paz, noviembre de 1974.

86. _____. Plan Director de Comercialización en el Perú. Preparado para el Primer Seminario Nacional de Comercialización Agropecuaria para Ejecutivos. Secretaría de Estado de Agricultura. Santo Domingo, 7-9 de abril de 1975.

87. _____. Diagnóstico del mercadeo y medidas de política. IICA, Bogotá, 1973. 47 p.

88. _____ y SILVA, A. Enfoques al estudio del mercadeo. IICA-CIRA, Bogotá, 1974. 6 p.

PROYECTOS DE INVESTIGACION

DIAGNOSTICO Y ANALISIS DEL SISTEMA INTERNO DE COMERCIALIZACION EN HAITI

1. MURRAY, G.F. y ALVAREZ,M.D. La Commercialisation des haricots en Haití: une étude exploratoire. IICA, Port-au-Prince, junio de 1973. 64 p. (original en inglés).

2. LOCHER, U. La commercialisation interne des produits agricoles a Port-au-Prince. IICA, Port-au-Prince, abril de 1974. 108 p.

3. LAGRA, J. Fabrication de matériels d'emballage a Port-au-Prince. IICA, Port-au-Prince, junio de 1974. 12 p. (original en inglés).

4. DUPLAN, V. y LAGRA, J. Analyse du systeme de taxation des produits agricoles dans les marchés haitiens. IICA, Port-au-Prince, setiembre de 1974. 45 p.

5. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS. Activités commerciales dans les zones rurales d'Haiti: une approche centrée sur une communauté. Port-au-Prince, octubre de 1974. 60 p. (original en inglés)

6. DORVILLE, R. Production el commercialisation des légumes en Haití. IICA, Port-au-Prince, febrero de 1975. 53 p.

7. FATTON, D. Eléments d'information sur la production et la commercialisation du sisal en Haiti. IICA, Port-au-Prince, marzo de 1975. 95 p.

8. LAGRA, J., et al. Prix des produits agricoles dans les marchés haitiens. IICA, Port-au-Prince, marzo de 1975. 50 p. (edición en inglés y en francés).

9. VERLEIGH, G.E. y DUPLAN, V. Le systeme de commercialisation interne des produits agricoles au Cap-Haitien, Haiti. IICA, Port-au-Prince, marzo de 1975. 74 p.

10. LAGRA, J. y DUPLAN, V. Enquête sur le transports des produits agricoles a l'entrée et a la sortie du Cap-Haitien. IICA, Port-au-Prince, mayo de 1975. 47 p.

11. _____. Transport des produits agricoles vers Port-au-Prince, IICA, Port-au-Prince, junio de 1975. 91 p.

12. DUPLAN, V. Equivalents des unités de mesures et emballage utilisés pour le transport des produits agricoles. IICA, Port-au-Prince, junio de 1975. 22 p.

13. _____. Commercialisation des intrants agricoles en Haiti. IICA, Port-au-Prince, julio de 1975. 92 p.

14. GILAULT, C. y LAGRA, J. Caractéristiques structurelles de la commercialisation interne des produits agricoles en Haiti. IICA, Port-au-Prince, julio de 1975. 53 p.

15. DORVILLE, R. Production er commercialisation des fruits en Haiti. IICA, Port-au-Prince, agosto de 1975. 51 p.

16. LAGRA, J. et al. Les marchés publics d'Haiti. IICA, Port-au-Prince, noviembre de 1975. 97 p.

17. JOHNSON, J.L. y LAGRA, J. Le Systeme Interne de commercialisation agricoles d'Haiti: une analyse de prix. IICA, Port-au- Prince, noviembre de 1975. 31 p.

PROYECTO DE COMERCIALIZACION INTEGRADO SEA/IICA

1. SEA. DIVISION DE MERCADEO. Servicio de Información de Precios y Mercados: Plan de Operaciones. s.l., setiembre de 1975. 54 p.

2. MURRAY, G.F. Análisis del Flujo de Actividades: Una metodología de Investigación para Sistemas de Producción y Mercadeo Agrícolas. SEA/IICA, Santo Domingo, octubre de 1975. 21 p.

3. MURRAY, G.F., ALCANTARA, R. y PRINCE, L. Donde reina la escasez: Un panorama analítico del Sistema de Mercadeo Agrícola de la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, octubre de 1975. 28 p.

4. SEA/IICA. Encuesta de Entrada y Salida de Productos Agropecuarios a Santo Domingo. Santo Domingo, abril de 1976. 37 p.

5. ALCANTARA, R., PRINCE, L. y MURRAY, G.F. La Comercialización de Plátanos en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, abril de 1976. 165 p.

6. VASQUEZ, V., MENDOZA, G. y COLABORADORES. Diagnóstico del Mercadeo de la Papa en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, mayo de 1976. 26 p.

7. _____. Diagnóstico del Mercadeo de la Auyama y el Molondrón en la República Dominicana. SEA/IICA,,Santo Domingo, mayo de 1976. 18 p.

8. DE LOS SANTOS, T., BURGOS, C. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo del Ganado y la Carne de Res en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, mayo de 1976. 37 p.

9. _____. Diagnóstico del Mercadeo de la Leche en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 23 p.

10. UREÑA DE MARTINEZ, R. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo de Huevos en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 19 p.

11. DE LOS SANTOS, T., BURGOS, C. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo del Pollo en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 21 p.

12. JIMENEZ, F., VASQUEZ, V. y MENDOZA, G. Diagnóstico del Mercadeo del Tomate en la República Dominicana. SEA/IICA, Santo Domingo, junio de 1976. 20 p.

NUMERO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DE PERSONAS CAPACITADAS POR EL PEC, POR PAISES Y ZONAS, SEGUN EL TIPO DE CAPACITACION.

PAISES Y ZONAS	CURSOS		TIPO DE CAPACITACION: CAPACITACION TECNICA RECIPROCA		SEMINARIOS, REUNIONES, TALLERES.		CAPACITACION EN SERVICIO		TOTAL	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Bolivia	1	18	6	14	4	96	-	-	11	128
Colombia (3)	-	-	1	4	3	171	-	-	4	175
Ecuador	4	136	4	10	-	-	-	-	3	146
Perú	4	136	4	13	3	151	1	19	12	319
Venezuela	3	68	4	8	6	322	-	-	13	398
Sub-total Zona Andina	12	358	19	49	16	740	1	19	48	1166
Costa Rica	1	3	-	-	2	81	1	4	4	88
Sub-total Zona Norte	1	3	-	-	2	81	1	4	4	88
Haití	-	-	1	3	-	-	1	26	2	29
República Dominicana	1	22	1	22	1	100	-	-	3	144
Sub-total Zona Antillas	1	22	2	25	1	100	1	26	5	173
Argentina	-	-	-	-	1	15	2	2	3	17
Paraguay	-	-	1	1	2	65	1	2	4	68
Uruguay	-	-	-	-	1	24	1	1	2	25
Sub-total Zona Sur	-	-	1	1	4	104	4	5	9	110
TOTAL	14	383	22	75	23	1025	7	54	65	1537 (4)

(1) Número de actividades
(2) Número de personas capacitadas
(3) No incluye los datos del Programa Nacional de Capacitación de Colombia, el cual, si bien realizó varios cursos en comercialización, no pertenece formalmente al PEC.
(4) Varias personas participaron en más de una actividad, lo cual reduce el número real de personas capacitadas. Por otra parte, esta cifra no incluye a las personas capacitadas a través de su participación en trabajos de investigación, diagnóstico, planeamiento y ejecución de proyectos, desarrollo de metodologías y otras actividades similares.

EDITORIAL IICA