

IICA
E15
354

Versión Sintética

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
19 NOV 1985
IICA — CIDA

✓
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE
EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

IICA
E15
354

Comunidad Económica Europea
Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Caracas, Venezuela
Junio 1981

I N D I C E

	<u>Página</u>
1 . ANTECEDENTES DE IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	1
2 . OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS	5
3 . COMPONENTES DEL PROYECTO	5
3.1 Determinación de la base de capacitación en cada país	5
3.2 Capacitación de personal técnico	7
3.3 Capacitación de campesinos	8
3.4 Creación de unidades nacionales de asesoría y capacitación	10
3.5 Asesoría a Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria	10
3.6 Promoción de educación especializada de hijos de miembros de EAPA	11
3.7 Asesoría para la enseñanza de la administración de EAPA a nivel superior	11
4 . LOCALIZACION	12
4.1 Geográfica	12
4.2 Institucional	14
5 . ESTRATEGIA DE EJECUCION	15
6 . PRODUCTOS ESPERADOS	18
7 . BENEFICIARIOS	20
8 . DURACION	20
9 . PLAN DE TRABAJO	20
10. COSTOS ESTIMADOS	28
Anexo 1	34

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD GERENCIAL DE
EMPRESAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA

1. ANTECEDENTES E IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En la América Latina y el Caribe han sido creadas durante las décadas del 60 y 70 no menos de 6.000 empresas asociativas de producción agropecuaria (EAPA), 1/ que asumen diferentes características en los diversos países de la región.

Estas nuevas modalidades empresariales ofrecen numerosas potencialidades frente a las formas tradicionales de organización de la producción, pudiendo resumirse tales ventajas en la posibilidad de combinar favorablemente un crecimiento económico con distribución equitativa de los ingresos y participación significativa en las decisiones de las empresas por parte de los campesinos con control escaso o nulo de recursos económicos.

De hecho, son campesinos pobres los que se agrupan para beneficiarse de los programas de reforma agraria y de colonización, mediante la creación de una empresa asociativa, a la cual el gobierno entrega la tierra.

Cualquiera sea el tipo o forma jurídica de estas empresas, su creación y consolidación necesita vencer obstáculos de diversa naturaleza, algunos externos a la empresa (como puede ser una legislación inadecuada para contemplar su funcionamiento) y otros internos a ella como el bajo nivel de capacitación de sus miembros. Algunos de estos factores, como el ya mencionado de la legislación, han venido siendo mejorados en algunos países centroamericanos y caribeños.

Dentro de ese contexto de acciones tendientes al mejoramiento, tanto el IICA como la cooperación bilateral francesa, han desempeñado un papel de importancia. Las actividades del IICA en más de diez años en esta materia, particularmente mediante el Programa de Adiestramiento y Estudio sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano y República Dominicana (PRACA), han dejado una rica experiencia en la promoción y organización de empresas asociativas de producción agropecuaria. El IICA ha estudiado, conceptualizado y caracterizado los distintos procesos de cambio y tipificado los modelos empresaria

1/ Ver definición de las EAPAS en Anexo III de presentación anterior del proyecto.

les asociativos, habiendo contribuido en su definición y promoción en apoyo a los esfuerzos gubernamentales.

Hasta el momento el mayor énfasis de la capacitación ofrecida por el IICA ha estado dirigido a la promoción y organización de las formas empresariales campesinas y a promover la competencia técnica de sus integrantes.

Por su lado, la cooperación bilateral francesa, desde 1974 hasta 1978 desarrolló en Nicaragua un proyecto dirigido a organizar los pequeños agricultores en empresas asociativas de producción. El proyecto, que consistió básicamente en actividades de asesoría, aprovechó la experiencia para generar materiales didácticos que fueron utilizados posteriormente en la capacitación de los extensionistas y en la docencia en la escuela de ingenieros agrónomos.

Por otra parte, en Honduras dicha cooperación bilateral, se dedicó a la creación de un Centro Nacional de Contabilidad para las cooperativas del sector reformado, desde 1976 hasta 1980.

Estas dos experiencias de cooperación bilateral, con otras parciales, realizadas en Guatemala y Costa Rica, sumadas a las actividades del IICA, han permitido una clara identificación de los factores que impiden un aumento de la producción y de la productividad de estas empresas, así como una mejor distribución de los ingresos y una mayor participación de los miembros en las decisiones. Esta identificación ofrece una base sólida para el arranque del presente proyecto.

Por lo tanto, se considera que para lograr la consolidación de muchas empresas asociativas y facilitar la creación de otras nuevas en el futuro, es necesario dotar a estas empresas de una buena capacidad gerencial.

La carencia de suficiente capacidad gerencial para administrar eficientemente las EAPAS con una participación significativa de los campesinos socios ha podido observarse, en mayor o menor grado, a través de estudios de casos, en los siguientes aspectos:

- Ausencia de planes de larga perspectiva que puedan traducir en certidumbre las aspiraciones de los campesinos integrantes de una EAPA.

- Ausencia de planes anuales con metas definidas que establezcan previsiones para facilitar la acción productiva (planes de siembra y de financiamiento, calendario de labores, etc.)
- Continuas improvisaciones en la ejecución (producción, transformación y comercialización) sin un razonable proceso de decisiones.
- Insuficientes conocimientos sobre las condiciones de precios y comercialización de los productos.
- Falta de controles y sistemas contables que den base informativa y sustento empírico a la planificación, ejecución y evaluación del proceso productivo.
- Insuficientes conocimientos, por parte de los socios, en cuanto al mercado financiero y las posibilidades frente al mismo.
- Ausencia de mecanismos evaluativos (cálculo de costos) que permitan a los campesinos conocer la situación real de su empresa y los resultados de sus operaciones y desencadenen los ajustes correspondientes.
- Ausencia de información fidedigna para los análisis económicos y financieros y en algunos casos para la planificación del sector agropecuario.

Son diversos los factores que han motivado o dado origen a la insuficiente capacidad gerencial, mereciendo mencionar a:

- el bajo nivel educativo de los campesinos, entre los cuales aún prevalecen altas tasas de analfabetismo, acompañado de limitadas experiencias gestio-narias;
- la inadecuada preparación tanto de los técnicos que asesoran, a partir de entes públicos, a las empresas asociativas de producción, como de los téc-nicos que trabajan bajo contrato de las mismas empresas;
- el diseño curricular de los centros de estudios superiores agropecuarios que no toma en cuenta la existencia y las necesidades de las empresas aso-ciativas de producción;

- el ejercicio de los bancos, directa o indirectamente, del control gerencial de las empresas asociativas mediante el manejo de los préstamos, que aleja a los responsables de estas empresas del control de administración y discusión y, en general, del control de su propia empresa;
- una contabilidad que suele limitarse a los aspectos formales de fiscalía, resumiéndose al establecimiento de un estado de pérdidas y ganancias y de un balance de situación a partir del inventario y documentos crediticios y a falta de libros diario y mayor;
- la inexistencia, con excepción de Panamá, de estructuras específicas que agrupan a los técnicos del sector público quienes asesoran a las empresas asociativas de producción en el campo gerencial; y,
- la ausencia de la centralización de la información recabada al nivel de campo y de su análisis para mayor beneficio de la colectividad.

Aunque cualquier modalidad empresarial es muy sensible a la capacidad gerencial, los recursos que pueden llegar a controlar las EAPA, las especificidades de estas modalidades aún no plenamente asimiladas por los técnicos y los miembros de ellas y el nivel cultural y educacional de estos últimos, hacen que este tipo de empresas constituyan economías muy sensibles a las capacidades gerenciales y no aisladas del contexto socio-cultural. En tal virtud, el instrumento más idóneo para ir removiendo algunas causas y corrigiendo estos efectos será la capacitación, entendiendo por tal, un proceso de estímulo a la búsqueda de conocimientos del campesino, fortaleciendo en él la capacidad de aprender de su experiencia, de modo que adquiera confianza en sus propios poderes.

Los proyectos antes mencionados, han dejado material didáctico y algo aún más importante: una experiencia en capacitación, la cual demostró la alta eficiencia del método de capacitación-acción, comparado con otros más difundidos como cursos y charlas.

En resumen, el problema central que se trata de resolver, a través del presente proyecto, es la baja capacidad gerencial de los miembros de las empresas asociativas de producción y de los técnicos que las apoyan, identificado por los proyectos del IICA y de la cooperación bilateral financiera ya mencionados.

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

El objetivo general es fortalecer las empresas asociativas de producción agropecuaria mediante la capacitación gerencial de sus miembros más indicados y de los técnicos asesores, así como mediante la creación de unidades específicas de capacitación y asesoría en administración rural.

Objetivos específicos:

- 2.1 Capacitar miembros de las Empresas Asociativas de Producción Agropecuaria que revelen condiciones apropiadas para ejercer funciones gerenciales.
- 2.2 Capacitar a técnicos de organismos públicos y de las asociaciones de campesinos (organizaciones de segundo y tercer grado) que prestan asesoría técnico-administrativa a las empresas asociativas de producción en los países de Centromérica y el Caribe, en aspectos gerenciales referidos a las unidades productivas a las cuales atienden.
- 2.3 Promover la creación de unidades específicas de asesoría y capacitación en administración rural, dentro de las instituciones nacionales, públicas y privadas, más apropiadas. Estas unidades asegurarán la ampliación de las actividades de capacitación y asesoría después de la finalización del proyecto.
- 2.4 Propiciar la capacitación en aspectos gerenciales de jóvenes e hijos de campesinos, miembros de empresas asociativas de producción en centros de formación vocacional a nivel medio.
- 2.5 Implementar en los centros de estudios superiores y universitarios, cursos de administración rural basados en la realidad nacional, para la formación de instructores.

3. COMPONENTES DEL PROYECTO

Para su ejecución, el proyecto contendrá los componentes que siguen:

- 3.1 Determinación de la base de capacitación en cada país.

Los proyectos desarrollados anteriormente por el IICA y la cooperación bilateral francesa, han identificado la naturaleza del problema y los niveles generales de conocimientos en el campo gerencial a los cuales tie-

nen que llegar los técnicos y los miembros de las EAPAS.

Ahora es necesario determinar, caso por caso, las necesidades de capacitación. Por esto el proyecto en su primera fase determinará, en cada país, el estado actual de cada empresa asociativa de producción en el campo gerencial y el grado de conocimientos de sus miembros y de los técnicos beneficiarios del proyecto.

Del examen comparativo entre el nivel esperado y el estado de base, se deducirán las necesidades exactas de capacitación. A la vez el estado de base de cada beneficiario directo (agricultores y técnicos) servirá para las evaluaciones continuas y final del proyecto. Para las empresas mismas, el estado de base tendrá también la misma utilización evaluativa. Los técnicos nacionales participarán en esta actividad.

El número de EAPAS participantes 1/ se distribuyen de la manera siguiente: 80 en Honduras, 100 en Nicaragua, 20 en Panamá y 12 en Costa Rica. Ellas serán beneficiarias directas del proyecto en relación permanente con los técnicos internacionales y nacionales para las actividades de capacitación y asesoría.

Cuadro 1. Distribución de participantes y beneficiarios por país

País Participante	HONDURAS	NICARAGUA	PANAMA	COSTA RICA
Técnicos internacionales + cooperantes franceses	2 + 2	1 + 2	1	2 (coordinadores)
<u>Capitación</u> Técnicos nacionales	40 + 40	50 + 40	10 + 10	10 + 10
Miembros de EAPAS	400	500	100	60
<u>Asesoría</u> EAPAS	80	100	20	12
<u>Actividades Especiales</u> Educadores Universitarios	30 10	--- ---	20 10	30 10
Unidad de capacitación y asesoría	1	1	1	1
Beneficiarios indirectos miembros de EAPAS	2.400	3.000	600	360

1/ Ver cuadro 1.

3.2 Capacitación de personal técnico:

Siendo el personal técnico nacional el encargado de la capacitación de los campesinos integrantes de empresas asociativas de producción y de la asesoría en el campo gerencial de las mismas empresas, su preparación profesional desde el inicio del proyecto se caracteriza como imprescindible.

Los primeros técnicos nacionales a capacitar 1/ - 40 en Honduras, 50 en Nicaragua, 10 en Panamá y 10 en Costa Rica - participarán con los técnicos internacionales en la capacitación de los miembros de las EAPAS seleccionados por su empresa y en la asesoría a dichas empresas. Este equipo de técnicos formará el personal de las unidades de capacitación y asesoría.

Después de realizar esta operación, los técnicos internacionales capacitarán una segunda generación de técnicos nacionales para aumentar el personal de estas unidades y preparar agentes presentados por otras instituciones

Se estima el número de participantes 1/ en esta segunda etapa en: 40 en Honduras, 40 en Nicaragua, 10 en Panamá y 10 en Costa Rica.

Tomando en cuenta el nivel de conocimiento de cada grupo de técnicos procedentes de los organismos públicos y de los privados, como lo son las organizaciones de segundo y tercer grado (asociaciones, federaciones y confederaciones de agricultores) el proyecto diseñará un programa de capacitación que contemplará entre otros, los temas siguientes:

- Organización empresarial y distribución de cargos y tareas
- Elaboración de planes técnicos y económicos
- Ejecución y control de planes técnicos y económicos
- Controles de flujos de dinero, insumos y productos
- Contabilidad

1/ Ver cuadro 1.

- Cálculo de costos
- Presupuestos parciales
- Presupuestos globales
- Solicitud y utilización del crédito
- Análisis económico
- Análisis financiero
- Mercadeo (precios, canales de comercialización, etc.)
- Distribución de excedentes
- Identificación y formulación de proyectos

Además de estos temas técnicos será necesario incluir en el programa la metodología de la capacitación de agricultores para sensibilizar a los técnicos nacionales sobre las especificidades del proceso de capacitación de adultos, por ejemplo las técnicas didácticas ya probadas en los proyectos ejecutados anteriormente.

Tanto los métodos como los materiales existentes, podrán ser ajustados durante la ejecución del proyecto. La necesidad de tales ajustes será detectada mediante un proceso de evaluación continua.

Esta etapa de capacitación de los técnicos constituye un eslabón indispensable hacia el logro del objetivo del proyecto: el fortalecimiento de la capacidad gerencial de las empresas asociativas de producción agrícola. Por lo tanto su efectividad será evaluada a través de las mejoras aparecidas en la administración de estas empresas las cuales redundarán en aumentos cuantitativos de producción y de productividad siempre y cuando no intervengan desfavorablemente factores no controlables por el proyecto.

3.3 Capacitación de campesinos

A la capacitación campesina estará dirigida, aunque no siempre directamente, toda la acción del proyecto y se canalizará a través del personal que

presta asesoría técnico-administrativa a las empresas asociativas de producción. Se buscará promover la competencia técnica y el conocimiento y al mismo tiempo se intentará, mediante la formación basada en el diálogo, mejorar la disponibilidad social y humana y la capacidad de análisis.

Será éste un modo efectivo de hacer que el grupo tenga conciencia de su situación. Los temas de esta capacitación serán idénticos a los expuestos a los técnicos, tomando en cuenta las necesidades específicas de cada grupo. Un aporte innovador del proyecto será la utilización de métodos pedagógicos adaptados al mundo campesino. Por eso dedicará gran atención a la escogencia de los símbolos, palabras y conceptos utilizados.

El material didáctico para capacitación de campesinos en parte ya existe, pero será necesario adaptarlo a las particularidades de las empresas asociativas de producción, teniendo presente que éstas funcionan según principios participativos y que las relaciones entre individuos se dan en forma horizontal. En este universo de las empresas asociativas de producción, las técnicas tradicionales de cursos formales han demostrado su ineficiencia.

Es previsible que los campesinos con la ayuda de los asesores nacionales preparen proyectos de inversión, de una o varias empresas, para mejorar la infraestructura productiva y la comercialización de sus productos en los mercados nacional e internacional.

Se espera que después de adquirir mayores conocimientos y habilidad para analizar su situación, los miembros de las empresas asociativas continúen y amplíen a otros compañeros el mismo proceso de capacitación.

Por eso aparece en el Cuadro 1 el número de miembros de las EAPAS seleccionados por su empresa para ser capacitados - 40 en Honduras, 500 en Nicaragua, 100 en Panamá y 60 en Costa Rica - y también el número de miembros de las mismas empresas quienes se beneficiarán indirectamente del proyecto - 2.400 en Honduras, 3.000 en Nicaragua, 600 en Panamá y 360 en Costa Rica.

Después de la finalización del proyecto, los técnicos nacionales continuarán con el proceso de capacitación y asesoría, beneficiándose de esta manera un número mayor de empresas asociativas y de campesinos.

3.4 Creación de unidades nacionales de asesoría y capacitación

La creación de cuatro unidades nacionales de asesoría y capacitación, una por cada país, será una expresión de la institucionalización de la acción del proyecto. Estas unidades formarán parte de las instituciones nacionales que participarán en el proyecto. Tendrán su propio presupuesto y personal técnico. Conforme a las necesidades y organización institucional de cada país, se crearán unidades zonales (región, micro-región o departamentos). De estas unidades dependerán los técnicos de campo y a través de éstas mantendrán permanente contacto con las empresas asociativas de producción.

En las unidades nacionales se centralizarán las informaciones obtenidas en la base y se analizarán. Además, las unidades nacionales deberán producir materiales didácticos y ayudas audiovisuales que luego de probados, deberán ser difundidos y utilizados por los técnicos de campo.

Las unidades mencionadas desempeñarán también una función asesora para las empresas asociativas. Su personal será capacitado, mediante seminarios y talleres, en los primeros años de funcionamiento del proyecto, para seguir manejándolo después del retiro de los técnicos extranjeros.

La información sobre el funcionamiento económico de las empresas asociativas de producción, una vez integrada y analizada, podrá servir en particular para la planificación del sector agropecuario y la definición de políticas. En todo caso, dicha información será respetada bajo las reglas de confidencialidad de los datos estadísticos.

3.5 Asesoría a las EAPAS

La asesoría prestada a las EAPAS por los técnicos internacionales y nacionales permitirá el control de la aplicación de los conocimientos adquiridos por los campesinos a sus empresas. Una segunda función, aún más importante, será el apoyo eficaz y directo a la administración y gestión de las EAPAS, cuando ellas lo soliciten.

Las EAPAS no directamente beneficiadas por el proyecto podrán también solicitar este tipo de servicios de los técnicos de las unidades de capacitación

y asesoría. Hoy en día, fuera de algunas oficinas de consultores, este servicio de asesoría a las EAPAS no existe.

3.6 Promoción de educación especializada de hijos de miembros de las EAPAS

Será un propósito del proyecto contribuir a mejorar la formación de la juventud rural de ambos sexos para que pueda emplearse (i.e. tenedor de libros) dentro de las EAPAS. Con esta intención propondrá a estas empresas asignar recursos para ofrecer becas de estudio especialmente a los hijos e hijas de miembros de empresas asociativas.

Además el proyecto, mediante seminarios y talleres, realizados en la fase de planificación y programación de la capacitación estará en condiciones de definir áreas y contenidos de la capacitación, generar material didáctico y una temática curricular que pueda hacer más congruente la capacitación de dichos jóvenes en los centros de estudios vocacionales.

3.7 Asesoría para la enseñanza de la administración de las EAPAS a nivel superior

Las empresas asociativas de producción agropecuaria necesitan y requerirán aún más, técnicos que conozcan las especificidades de estas empresas, sean ellos en el futuro funcionarios de entes públicos o técnicos que estas empresas puedan contratar directamente.

Para eso parece imprescindible, en los países donde no se dan, preparar cursos de administración rural en los cuales se presente la problemática de las formas asociativas de producción dado el papel importante que jugarán en las economías nacionales.

Aún más, la participación de profesores y estudiantes en la identificación de la situación y necesidades de capacitación y asesoría de las empresas será solicitada sobre todo en estos países como Costa Rica, donde ya algunas facultades e institutos laboran en este campo.

Este aporte del proyecto a la enseñanza superior en el campo de la administración rural puede desencadenar una revisión formal de los "pensum" de estudios. Esto se posibilitará a través de un seminario en el que

participarán profesores de administración rural y afines, a quienes se ofrecerá la temática curricular detectada en la fase de planificación y programación de la capacitación.

Otro aporte del proyecto a la enseñanza superior estará dado por la documentación de estudios de casos, como material didáctico. Asimismo, la participación de los técnicos del proyecto en talleres y clases prácticas de administración rural constituirá una manera de asegurar el vínculo entre docentes y el proyecto.

4. LOCALIZACION

4.1 Geográfica

De los países Centroamericanos y del Caribe susceptibles de participar directamente en el proyecto, se seleccionaron 4 - Honduras, Nicaragua, Panamá y Costa Rica - tomando en cuenta la existencia de empresas asociativas y de organismos de apoyo muy definidos.

En Honduras, donde existen más de 1.300 empresas y varias Federaciones Campesinas, el organismo principal será el Instituto Nacional Agrario 1/. Participarán también la Asociación Nacional de Campesinos Hondureños (ANACH) 1/, la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de Honduras (FEDECORAH) 1/ y posiblemente también otras como la Unión Nacional de Campesinos (UNC), el Frente de Unidad Nacional de los Campesinos Hondureños (FUNACACH), la Unión Nacional de Campesinos Auténticos (UNCA) y el Frente Nacional de Campesinos Independientes (FRENACAIN).

En Nicaragua 1/ el organismo principal será PROCAMPO, especialmente la Dirección de Capacitación y Gestión, la cual tiene la responsabilidad de la asistencia técnica y administrativa a 2.000 cooperativas de crédito y servicios y a 500 cooperativas de producción agropecuaria. PROCAMPO pertenece al Ministerio de Desarrollo Agropecuario y de la Reforma Agraria (MIDINRA). Se prevee la participación de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG).

1/ Cf. Carta de interés

El Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) de Panamá, responsable de aproximadamente 200 asentamientos campesinos, ha comprometido 1/ su participación en el proyecto, como organismo líder, a través de su Dirección Nacional de Desarrollo Social. Se prevee la participación de la Dirección Nacional de Reforma Agraria, del mismo Ministerio, y de la Confederación Nacional de Asentamientos Campesinos (CONAC).

En Costa Rica, donde funcionan aproximadamente 20 empresas comunitarias, el organismo principal será el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) 1/ en coordinación con instituciones como la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Universidad de Costa Rica (UCR), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), la Universidad Nacional (UNA), la Federación Nacional de Cooperativas de Mercadeo Agropecuario (FEDEAGRO), la Federación de Cooperativas de Productores Agropecuarios (FECCOOPA) y el Instituto Nacional de Tierras y Colonización (ITCO).

En su primera fase se prevee que el proyecto trabaje con 80 empresas en Honduras, 100 en Nicaragua, 20 en Panamá y 12 en Costa Rica. Cuando se establezca la operación de las unidades de asesoría y capacitación a cargo de técnicos nacionales, éstas extenderán los servicios a las demás empresas existentes en esos países.

En base a la experiencia de otros proyectos y al interés demostrado por los respectivos organismos líderes 1/, se piensa concentrar los trabajos en las regiones siguientes: de Honduras en el Bajo Aguán y en las regionales de San Pedro Sula, Choluteca y Danlí; en Nicaragua en los Departamentos de Matagalpa, Jinotega y Nueva Segovía; en Panamá en la región de Chiriquí; y en Costa Rica en Guanacaste, Puntarenas y Limón.

La escogencia de Honduras, Nicaragua, Panamá y Costa Rica no cierra las posibilidades a los demás países y se espera la participación de sus representantes en los cursos, seminarios y talleres programados. De la misma manera, el material didáctico elaborado será ampliamente difundido en otros países de la América Latina y el Caribe que puedan estar interesados.

1/ Cf. Carta de interés

4.2 Institucional

La Dirección y la administración del proyecto serán responsabilidad del IICA quien actuará de acuerdo con sus propias normas. El proyecto, por su naturaleza y ámbito de acción, quedará ubicado en la Subdirección General Adjunta de Desarrollo Rural, dependiendo directamente de la Dirección de Ciencias del Hombre.

La Coordinación del Proyecto será ejercida por uno de los miembros de la Dirección de Ciencias del Hombre, conjuntamente con un Coordinador Adjunto designado por el Gobierno de Francia en calidad de Experto Asociado. Estos dos técnicos y el personal administrativo que trabajará con ellos, tendrán sede en las Oficinas de la Dirección General del IICA en San José, Costa Rica, teniendo en consideración lo que la experiencia de otros proyectos ha demostrado sobre la conveniencia de ubicar la coordinación de los Proyectos en la Sede Central del IICA.

Los Coordinadores tendrán las funciones generales 1/ de dirección técnica, organización, planificación, coordinación de acciones entre países y control de ejecución del proyecto. Además de estas funciones, a ellos les competará desempeñar las tareas de técnico internacional, en lo referente a las acciones que se ejecutarán en Costa Rica.

Los demás técnicos internacionales, cooperantes europeos y personal administrativo, serán situados en Honduras, Nicaragua y Panamá, teniendo sede en las Oficinas del IICA en estos países. En cada uno de los cuatro países, uno de los técnicos internacionales será responsable del proyecto, ante los Coordinadores del Proyecto y el Director de la Oficina Nacional del IICA. Los cooperantes franceses dependerán de la orientación técnica, dirección y control de ejecución de sus acciones por parte del técnico internacional responsable del proyecto.

Las Oficinas Nacionales del IICA organizarán el apoyo logístico que sea necesario para la ejecución del proyecto, debiendo cada técnico internacional y cooperante francés, regirse por las normas de operación y

1/ Ver en Anexo 1 una descripción más detallada de las funciones que desempeñarán los Coordinadores.

administración del IICA en cuanto a autorizaciones de viajes, usos de vehículos, rendición de cuentas, etc.

Los programas-presupuesto y programas operativos anuales serán elaborados en cada país por los técnicos internacionales del proyecto, bajo la dirección de los Coordinadores del Proyecto y con acuerdo de los Directores de las Oficinas Nacionales del IICA. La participación de funcionarios de los organismos nacionales y de representantes de las organizaciones campesinas del país y de las empresas campesinas que serán atendidas en el Proyecto, se verificará a través del funcionamiento de las Comisiones Nacionales que se crearán en cada país 1/.

La realización de reuniones de coordinación técnica y administrativa, en que deban participar todos los técnicos del proyecto, se realizará en ca da uno de los países, en forma rotatoria.

5. ESTRATEGIA DE EJECUCION

En esta sección se describirán aspectos referidos al enfoque global que se uti lizará para ejecutar el proyecto, ya que los componentes específicos se han identificado y explicado en la sección 3.

La ejecución del proyecto se ha dividido en 5 fases 2/, denominadas: Organización y determinación de base de capacitación, Capacitación de técnicos naciona les, Capacitación de miembros de EAPAS, Asesoría a EAPAS y Actividades especia les y finalización del proyecto.

Cada una de las fases constituye un agrupamiento de actividades conducente a productos específicos susceptibles de identificación y evaluación. Por ello, la finalización de cada fase permitirá presentación de informes, por parte de los Coordinadores a la Comunidad Económica Europea, al Gobierno de Francia y al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

En la primera fase de Organización y determinación de la base de capacitación se definirán varios de los aspectos más importantes referentes a la estrategia

1/ Ver explicación en punto 5.

2/ Las acciones de cada una de las fases y de sus actividades, se presentan en la sección 10.

de ejecución. En esta fase se llevarán a cabo, entre otras acciones, las de: constitución de Comisiones nacionales, instalación del personal internacional en sus respectivas sedes, selección de empresas beneficiarias, organización de las Unidades de capacitación y asesoría y constitución del Comité Asesor.

En cada uno de los países se buscará la constitución de Comisiones nacionales que agrupen a representantes de los organismos públicos, organizaciones campesinas y del Proyecto C.E.E./Francia/IICA. El propósito de estas Comisiones es contar con un mecanismo institucional que permita el análisis conjunto del proyecto, durante su evolución, por las partes involucradas en el mismo.

Se ha previsto la distribución del personal del proyecto entre los cuatro países que participarán más directamente, de la manera siguiente:

En Honduras: dos técnicos internacionales y dos cooperantes franceses;

en Nicaragua: un técnico internacional y dos cooperantes franceses,;

en Panamá: un técnico internacional; y

en Costa Rica: el Coordinador y el Coordinador Adjunto.

Como ya se mencionó anteriormente, los Coordinadores tendrán bajo su responsabilidad, además de las funciones específicas que les competen a su cargo, la ejecución de los componentes del proyecto en Costa Rica.^{1/} Los demás técnicos atenderán un promedio de veinte empresas cada uno; por ello se prevé la ubicación de cuatro técnicos en Honduras por ser el país donde hay mayor número de empresas asociativas. Dado que en Nicaragua no se llevarán a cabo las operaciones relacionadas con la educación especializada de los hijos de los miembros de las empresas asociativas, ni la enseñanza superior de la administración de estas empresas, cada técnico dedicará más tiempo a la capacitación y a la asesoría, abarcando así un número mayor de cooperativas.

Teniendo en cuenta la edad y experiencia de los cooperantes franceses, éstos ejecutarán las labores de capacitación y asesoría bajo la orientación y supervisión de los técnicos internacionales.

^{1/} Ver Cuadro 1.

La selección definitiva de las empresas en que se trabajará en la tercera fase se realizará en el seno de las Comisiones nacionales. Los análisis realizados con representantes de los organismos públicos y privados que participarán en el Proyecto, permiten prever que los criterios que siguen tendrán suma importancia en la selección de las empresas beneficiarias: adecuada relación entre cantidad y calidad de recursos y socios de la empresa; ubicación accesible a los servicios de apoyo, suficiente antigüedad desde su creación; receptividad hacia los servicios prestados por los sectores públicos y privados; y, en general, potencialidad para beneficiarse con acciones de mejoramiento en capacitación y asesoría gerencial.

Hace falta destacar, en cuanto a la estrategia del proyecto, que aunque el proyecto persigue fundamentalmente la capacitación y asesoría de los miembros de las empresas, la creación de las Unidades Nacionales de Capacitación y Asesoría será el producto más importante del proyecto ya que permitirá institucionalizar, y de esta manera continuar, la labor de fortalecimiento de estas empresas, compuestas por campesinos pobres.

La creación de estas unidades implicará la asignación de recursos, nombramiento de personal, organización interna y su modo de operación.

Otro mecanismo de carácter institucional previsto para el proyecto, es el Comité Asesor. El Comité Asesor tendrá, como su nombre lo indica, propósito de asesoría, pero a diferencia de las Comisiones nacionales, actuará a nivel global, cooperando con los Coordinadores del Proyecto. El Comité Asesor estará compuesto por tres personas con reconocida competencia internacional en el campo de las empresas asociativas de producción. La utilidad de un mecanismo de este tipo, ha sido verificada en otros proyectos del IICA como el Proyecto cooperativo de investigación sobre tecnología agropecuaria en América Latina "PROTAAL" y el Proyecto Gobierno de Holanda- IICA/PRACA. La posibilidad de contar con un juicio ajeno al devenir del proyecto, por parte de reconocidos expertos en la materia, ha constituido un importante elemento para analizar la marcha del proyecto y formular sugerencias. En el caso de los Proyectos mencionados, la reunión anual de este Comité ha contado con la participación de representantes de organismos financiadores de los proyectos, circunstancia que conviene contemplar asimismo para este proyecto.

En la segunda fase, los técnicos internacionales capacitarán a los técnicos nacionales (de organismos públicos o de organizaciones de segundo y tercer grado de empresas asociativas), quienes después realizarán la capacitación de los agricultores. La estrategia básica será la de buscar un efecto multiplicador más elevado que el que podría lograrse exclusivamente con la acción directa de los especialistas internacionales del proyecto.

La capacitación de los campesinos, que se ejecutará en la tercera fase, se llevará a cabo en las sedes de los organismos participantes, en centros de capacitación campesina y en las propias empresas campesinas.

Mediante el método de capacitación-acción, el proyecto asocia la capacitación de los campesinos con la asesoría ulterior a sus empresas, buscando la aplicación directa de los conocimientos adquiridos a la gestión de la empresa. La motivación de los técnicos y de los miembros de las EAPAS resulta ser mayor cuando trabajan sobre casos reales y concretos cuyo estudio tiene repercusiones directas sobre su trabajo diario.

Consistente con el espíritu de dejar capacidad instalada, en cada uno de los países, para proseguir con las actividades de capacitación y asesoría, el proyecto busca, en su última fase, institucionalizar capacidades también a nivel de jóvenes, hijos de miembros de EAPAS y a nivel universitario.

Con la culminación del proyecto lograrán su autonomía las unidades de capacitación y asesoría, instaladas a nivel de organismos de apoyo a las empresas, organizaciones que agrupan a empresas y organismos de enseñanza superior.

6. PRODUCTOS ESPERADOS

En esta sección se presentan los resultados que esperan obtenerse como consecuencia de la acción del proyecto al final de cada una de las cinco fases. El grado de precisión con que están expresados los diferentes productos difiere debido a la dificultad de establecer con detalle algunos elementos que deberán ser elaborados durante el transcurso del mismo proyecto. Por este motivo, el nivel de precisión referente a algunos productos será establecido durante la ejecución del proyecto.

El listado que se presentará, servirá para analizar la marcha del proyecto, tanto a sus Coordinadores como a las instituciones, nacionales e internacionales, involucradas en él.

Se entiende, además, que en la medida que se logren alcanzar los productos que se mencionarán a continuación, el proyecto habrá satisfecho los objetivos específicos y general establecidos en la segunda sección.

FASE I:

- Existencia de unidades nacionales de capacitación y asesoría en cada uno de los cuatro países participantes.
- Listado de necesidades específicas de capacitación gerencial a nivel de cada una de las empresas y técnicos seleccionados en cada país.
- Material didáctico escogido.

FASE II:

- Metodología y material didáctico generado para capacitación de técnicos nacionales en aspectos gerenciales de EAPAS.
- Adecuado nivel de capacitación en aspectos gerenciales de técnicos de Unidades de capacitación y asesoría.

FASE III:

- Metodología y material didáctico generado para capacitación de campesinos miembros de EAPAS en aspectos gerenciales.
- Adecuado nivel de capacitación en aspectos gerenciales de miembros de EAPAS.

FASE IV:

- Metodología para la asesoría de las EAPAS en aspectos gerenciales.
- Unidades de capacitación y asesoría consolidadas.

- Proyectos de inversión para la infraestructura productiva de las empresas asociativas y para la comercialización de sus productos.
- Mejoramiento en los sistemas de administración empleados por las EAPAS.

FASE V:

- Recursos asignados para la capacitación de jóvenes.
- Metodología y material para cursos de administración de las EAPAS dirigidos a estudiantes de nivel superior, incluyendo un manual de administración de EAPAS para enseñanza superior.
- Contenidos de capacitación en aspectos gerenciales de EAPAS incorporados al "pensum" de estudios superiores.
- Funcionamiento autónomo de Unidades de capacitación y asesoría en cada uno de los cuatro países.

7. BENEFICIARIOS

- 7.1 Técnicos de organismos nacionales de colonización, reforma agraria y capacitación y técnicos de federaciones de cooperativas y otras organizaciones de segundo y tercer nivel de la EAPA.
- 7.2 Campesinos miembros de EAPA y sus hijos.
- 7.3 Estudiantes de los centros de enseñanza superior.

8. DURACION DEL PROYECTO

Tres años.

9. PLAN DE TRABAJO

<u>Número de Operación</u>	<u>Descripción de Actividad</u>	<u>Lugar</u>	<u>Duración (Semanal)</u> <u>Acción</u> <u>Actividad</u>
1.	PREPARACION GENERAL	Dir.Gen. IICA	5
1.1	Designación de coordinadores del proyecto		

- 1.2 Llegada e instalación de coor
dinadores
- 1.3 Elaboración de programa ope-
rativo a nivel nacional y mul
tizonal.
- 1.4 Descripción definitiva de cargo
y funciones de técnicos interna
cionales y cooperantes franceses
- 1.5 Establecimiento de acuerdos ope-
rativos con las dependencias co-
rrespondientes del IICA.
- 1.6 Comunicación a países de Centroa
mérica y Caribe sobre iniciación
del Proyecto.
- 1.7 Selección y contratación de téc-
nicos internacionales y cooperan
tes franceses.

2. ORGANIZACION A NIVEL NACIONAL

Costa Rica
Honduras
Nicaragua
Panamá

7

- 2.1 Organización de comisiones na-
cionales.
- 2.2 Aprobación de cada programa o-
perativo nacional.
- 2.3 Selección de técnicos naciona-
les y verificación de listados
de empresas beneficiarias.
- 2.4 Organización de las unidades de
capacitación y asesoría.

2.5 Llegada e instalación de técnicos internacionales y cooperantes franceses.

3. DETERMINACIONAL DE LA BASE DE CAPACITACION EN CADA PAIS	Costa Rica Honduras Nicaragua Panamá	11
3.1 Determinación detallada del estado de base referido a la capacidad gerencial <u>1/</u> de las empresas asociativas y de los técnicos de organismos públicos y privados.		
3.2 Identificación de necesidades de capacitación gerencial y asesoría		
3.3 Evaluación del material didáctico existente.		
4. CAPACITACION DE TECNICOS NACIONALES		29
4.1 Revisión del cronograma referido a programas nacionales de capacitación para técnicos nacionales.		1
4.2 Adaptación de material didáctico para <u>1/</u> técnicos nacionales.		5
4.3 Prueba del material didáctico generado.		3
4.4 Revisión y reproducción del material didáctico probado.		3

1/ Ver descripción de contenidos de capacitación gerencial en sección 3.2.

4.5	Ejecución de la capacitación de los técnicos nacionales.	17	
5.	CAPACITACION DE MIEMBROS DE EAPAS		45
5.1	Revisión del cronograma referido a programas nacionales de capacitación para miembros de EAPAS	1	
5.2	Adaptación de material didáctico para miembros de EAPAS <u>1</u> /	4	
5.3	Prueba del material didáctico <u>ge</u> nerado.	4	
5.4	Revisión y reproducción del <u>mate</u> rial didáctico probado.	3	
5.5	Ejecución de la capacitación de los miembros de EAPAS	33	
6.	ASESORIA A EAPAS		20
	Costa Rica Honduras Nicaragua Panamá		
6.1	Programación de la asesoría de las EAPAS.	1	
6.2	Apoyo y orientaciones a los técnicos nacionales en la <u>ase</u> ría	8	
6.3	Consolidación administrativa y técnica de las Unidades de Capacitación y Asesoría.	11	

1/ Ver contenido de capacitación en punto 3.2 del texto.

7. PROMOCION DE EDUCACION ESPECIALIZADA DE HIJOS DE MIEMBROS DE EAPAS	Costa Rica Honduras Panamá	9
7.1 Sensibilización de los miembros de las empresas asociativas sobre la formación vocacional de sus hijos en el campo de la administración rural.		3
7.2 Sensibilización de los responsables de los institutos nacionales, de las actividades de educación <u>me</u> <u>dia</u> .		4
7.3 Seminario para instructores de <u>ins</u> <u>titutos</u> nacionales sobre contenido de programa de estudios en el campo de la administración rural.		2
8. ASESORIA PARA LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACION DE EAPAS A NIVEL SUPERIOR		15
8.1 Preparación y realización de un <u>se</u> <u>minario</u> sobre temática curricular de la administración rural para profesores de enseñanza superior.	Costa Rica	2
8.2 Elaboración de un manual de <u>admi</u> <u>nistración</u> rural con estudios de casos para enseñanza superior	Costa Rica Honduras Panamá	5
8.3 Preparación y realización de un <u>se</u> <u>minario</u> para profesores de administración rural y responsables de estudios superiores sobre <u>meto</u> <u>dología</u> de la enseñanza.	Honduras	2

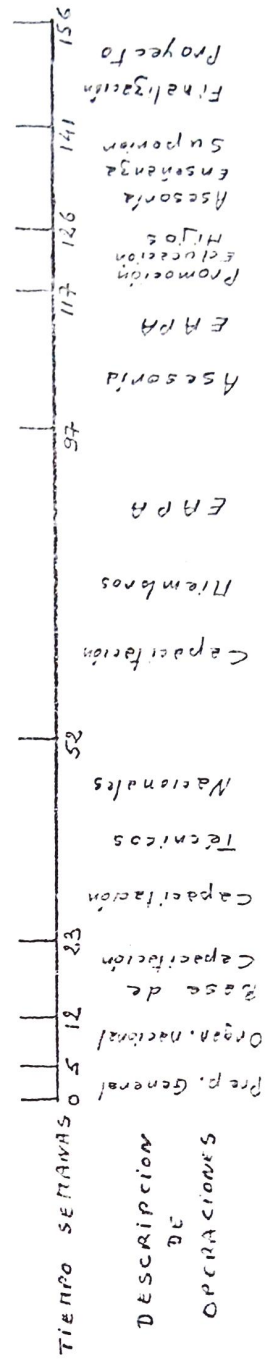
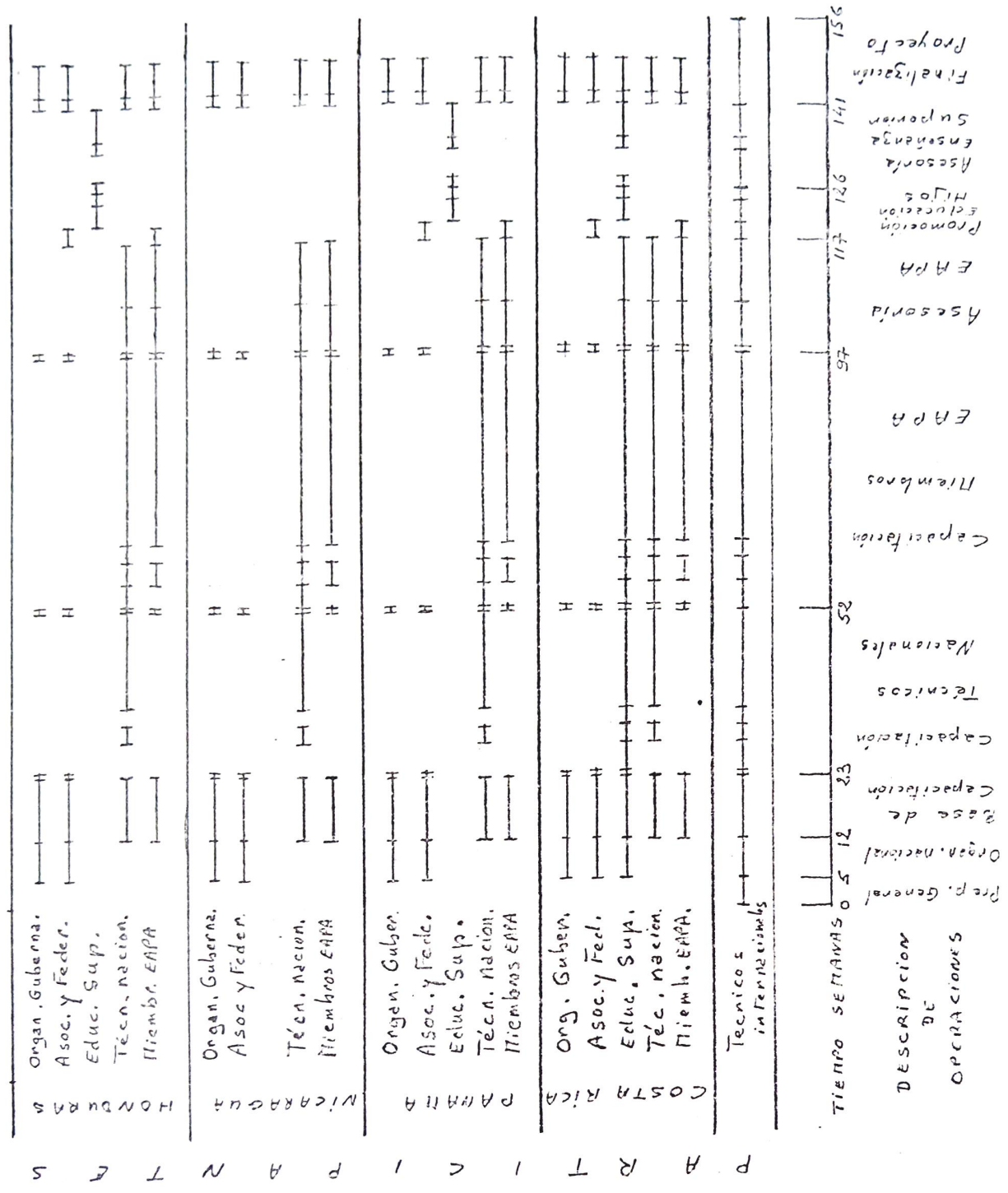
8.4	Participación en actividades docentes de los centros de estudios universitarios.	Costa Rica Honduras Panamá	6
9.	FINALIZACION DEL PROYECTO		15
9.1	Iniciación del funcionamiento de las unidades de capacitación y asesoría		2
9.2	Evaluación final.	Costa Rica Honduras	6
9.3	Publicación de informes Finales	Nicaragua Panamá	7

PLAN DE TRABAJO RESUMIDO

FASE	ACTIVIDAD	DURACION SEMANAL ACTIVIDAD	FASE	SEMANAS ACUMULADAS PROYECTO
I. ORGANIZACION Y DETERMINACION BASE CAPACITACION				
	1. Preparación general	5	23	
	2. Organización a nivel nacional	7		
	3. Determinación de la base de capacitación en cada país.	11		23
II. CAPACITACION TECNICOS NACIO- NALES				
	4. Capacitación de técnicos nacionales	29	29	52
III. CAPACITACION MIEMBROS EAPAS				
	5. Capacitación de miembros de EAPAS	45	45	97
IV. ASESORIA A EAPAS				
	6. Asesoría a EAPAS	20	20	117
V. ACTIVIDADES ESPECIALES Y FINALIZACION PROYECTO				
	7. Promoción de educación especia- lizada de hijos de miembros de EAPAS.	9	39	
	8. Asesoría para la enseñanza de la administración de EAPAS	15		
	9. Finalización del proyecto.	15		156

NOTA: Las vacaciones están incluidas en la estimación de días de trabajo y se tomarán de modo rotativo entre el personal para no perjudicar la marcha del proyecto.

CRONOGAMA DE OPERACIONES



10. COSTOS ESTIMADOS (por organismo) en dólares US

10.1	Personal	<u>I.I.C.A.</u>	<u>FRANCIA</u>	<u>C.E.E.</u>	<u>TOTAL</u>
10.1.1	Coordinador del Proyecto (1X60.000X3 años)	180.000			180.000
10.1.2	Coordinador Adjunto (1X60.000X3 años)		180.000		180.000
10.1.3	4 Técnicos Internacionales (3X60.000X2.75 años) (1X60.000X2,5 años)		165.000	330.000 150.000	645.000
10.1.4	4 Cooperantes franceses (2X18.000X2.75 años) (2X18.000X2,5 años)		99.000 90.000		189.000
10.1.5	4 Secretarías (1X4.000X3 años) (2X4.000X2,75 años) (1X4.000X2,5 años)	12.000 22.000 10.000			44.000
	Sub-total personal	224.000	534.000	480.000	1.238.000
10.2	Equipo				
10.2.1	Acondicionamiento de centros nacionales (4X20.000)			80.000	80.000
10.2.2	Vehículos (5)			55.000	55.000
10.2.3	Mantenimiento y combustible de vehículos 1 X 3 años, 3 X 2,75 años, 1 X 2,5 años			68.750	68.750
	Sub-total equipo			203.750	203.750

	<u>I.I.C.A. FRANCIA</u>	<u>C.F.E.E.</u>	<u>TOTAL</u>
10.3 Costos de Operación			
10.3.1 Viajes			255.000
- Coordinador y técnicos		140.000	
- Cooperantes franceses	115.000		
10.3.2 Producción de material didáctico		180.000	180.000
10.3.3 Cursos, Seminarios, Talleres		300.000	300.000
10.3.4 Reuniones del Comité Asesor y evaluaciones		36.000	36.000
10.3.5 Servicios		36.000	36.000
10.3.6 Consultores		28.500	28.500
10.3.7 Administración (14%)	318.815		318.815
10.3.8 Imprevistos (escalamiento de costos por inflación) (10%)	54.281	64.900	140.425
		140.425	259.606
Sub-total Operación	373.096	179.900	860.925
			1.413.921
TOTAL PROYECTO	597.096	713.900	1.544.675
			2.855.671

NOTA: Este presupuesto corresponde al proyecto para cuatro países (Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Panamá).

COSTOS ESTIMADOS por organismo y por año en dólares US

	<u>I. I. C. A.</u>	<u>FRANCIA</u>	<u>C. E. E.</u>	<u>TOTAL</u>
<u>AÑO I</u>				
<u>Personal</u>				367.000
Coordinador	60.000			
Coordinador Adjunto		60.000		
Técnicos Internacionales (4)		45.000	135.000	
Cooperantes franceses (4)		54.000		
Secretarias (4)	13.000			
<u>Equipo</u>				101.000
Acondicionamiento de centros nacionales (4)		30.000		
Vehículos (5)		55.000		
Mantenimiento y combustible		16.000		
<u>Costos de Operación</u>				418.677
Viajes		25.000	50.000	
Material didáctico			60.000	
Cursos, Seminarios, Talleres			100.000	
Reunión Comité Asesor			12.000	
Servicios			11.500	
Consultores			14.250	
Administración	103.705			
Imprevistos	8.835	9.200	24.187	
T O T A L :	185.540	193.200	507.937	886.677

COSTOS ESTIMADOS por organismo y por año en dólares US

<u>AÑO II</u>	<u>I.I.C.A.</u>	<u>FRANCIA</u>	<u>C.E.E.</u>	<u>TOTAL</u>
<u>Personal</u>				448.000
Coordinador	60.000			
Coordinador Adjunto		60.000		
Técnicos Internacionales (4)		60.000	180.000	
Cooperantes franceses (4)		72.000		
Secretarías (4)	16.000			
<u>Equipo</u>				78.750
Acondicionamiento de centros nacionales (4)			50.000	
Vehículos (5)			---	
Mantenimiento y combustible			28.750	
<u>Costos de Operación</u>				621.914
Viajes		60.000	50.000	
Material didáctico			90.000	
Cursos, Seminarios, Talleres			150.000	
Reunión Comité Asesor			12.000	
Servicios			13.000	
Consultores			14.250	
Administración	128.240			
Imprevistos	20.424	25.200	58.800	
T O T A L:	224.664	277.200	646.800	1.148.664

COSTOS ESTIMADOS por organismo y por año en dólares US

<u>AÑO III</u>	<u>I.I.C.A.</u>	<u>FRANCIA</u>	<u>C.E.E.</u>	<u>TOTAL</u>
<u>Personal</u>				423.000
Coordinador	60.000			
Coordinador Adjunto		60.000		
Técnicos Internacionales (4)		60.000	165.000	
Cooperantes franceses (4)		63.000		
Secretarias (4)	15.000			
<u>Equipo</u>				24.000
Acondicionamiento de centros nacionales				
Vehículos (4)				
Mantenimiento y combustible			24.000	
<u>Costos de Operación</u>				373.330
Viajes		30.000	40.000	
Material didáctico			30.000	
Cursos, Seminarios, Talleres			50.000	
Reunión Comité Asesor y Eval.			12.000	
Servicios			11.500	
Administración	86.870			
Imprevistos	25.022	30.500	57.438	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	186.892	243.500	389.938	820.330
				<hr/> <hr/>

DISTRIBUCION DE LOS COSTOS POR AÑOS EN DOLARES US

<u>CONCEPTO</u>	<u>1° AÑO</u>	<u>2° AÑO</u>	<u>3° AÑO</u>	<u>TOTAL</u>
Salarios	367.000	448.000	423.000	1.238.000
Viajes	75.000	110.000	70.000	255.000
Equipo				
Vehículos	71.000	28.750	24.000	123.750
Centros	30.000	50.000	--	80.000
Materiales didácticos	60.000	90.000	30.000	180.000
Cursos, Seminarios	100.000	150.000	50.000	300.000
Comité Asesor	12.000	12.000	12.000	36.000
Servicios	11.500	13.000	11.500	36.000
Consultores	14.250	14.250	--	28.500
Administración	103.705	128.240	86.870	318.815
Imprevistos	42.222	104.424	112.960	259.606
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
T O T A L :	886.677	1.148.664	820.330	2.855.671
				<hr/> <hr/>

ANEXO I

FUNCIONES DE LOS COORDINADORES

- 1 . Establecer los acuerdos iniciales con las Oficinas Nacionales del IICA para lograr el establecimiento del proyecto a nivel de cada uno de los cuatro países que participarán más directamente.
- 2 . Promover la creación de las Comisiones Nacionales en cada uno de los cuatro países.
- 3 . Elaborar la descripción de cargo de cada uno de los técnicos internacionales y cooperantes franceses a incorporar al proyecto, con indicación de título del cargo, objetivos y deberes y responsabilidades.
- 4 . Proponer candidatos a la Dirección General del IICA para los cargos de personal profesional internacional.
- 5 . Impartir las orientaciones técnicas para el personal profesional internacional y los cooperantes franceses que serán contratados para el proyecto y adoptar las providencias necesarias para que sean informados sobre aspectos administrativos del funcionamiento del IICA.
- 6 . Preparar el programa presupuesto anual para el conjunto del proyecto en coordinación con los técnicos de las Oficinas Nacionales del IICA y de sus respectivos Directores.
- 7 . Preparar el programa operativo anual para el conjunto del proyecto en coordinación con los técnicos de las Oficinas Nacionales del IICA y de sus respectivos Directores.
- 8 . Convocar anualmente al Consejo Asesor del Proyecto.
- 9 . Controlar la ejecución del proyecto, utilizando los formularios usualmente empleados por el IICA.
- 10 . Analizar y aprobar las solicitudes de modificación de acciones que se realizan en los países.
- 11 . Identificar y convocar a las reuniones multinacionales que sean requeridas para coordinar acciones a nivel nacional o para ejecutar acciones de beneficio simultáneo para varios de los países de la América Central y el Caribe.
- 12 . Presentar a la C.E.E. los informes de evolución del proyecto correspondientes a cada una de las cinco fases del proyecto.
- 13 . Desempeñar las tareas de técnico internacional en lo referente a las acciones que se ejecutarán en Costa Rica.
- 14 . Elaborar los términos básicos de referencia para las evaluaciones del proyecto y organizar la preparación del material que los evaluadores requerirán.