

IICA
PRRET-A4/
CL-96-02

PROCODER



IICA



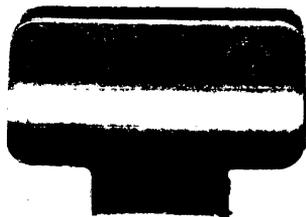
Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento

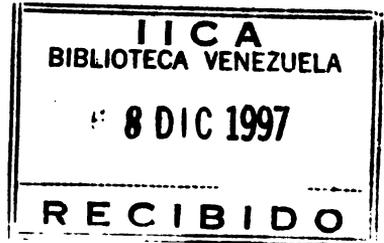
Asunción • Paraguay

diciembre de 1995

SERIE DOCUMENTOS TEMATICOS

AREA DE CONCENTRACION IV: DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE





Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento

**13 y 14 de diciembre, 1995
Asunción • Paraguay**

*Compilado por
Geraldine Sagredo*

0902291

**Programa Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Area Sur
PROCODER**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IICA**

**Las ideas y los planteamientos contenidos en este documento
son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del
PROCODER ni del IICA.**

IICA

CL 02 1996

Sagredo, Geraldine (Compiladora)

**Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al
Financiamiento. Santiago de Chile: PROCODER - IICA, 1996.**

**88 p. (IICA: Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de
Eventos Técnicos. N°02)**

Serie de Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos

ISSN - 0253 - 4746

CRS / CL - 96 - 02

Inscripción N° 97.619

ISBN 956.212-005-8

Editado e impreso por IICA

Diagramación y Corrección de Textos: Geraldine Sagredo M.

Santiago, Chile

Primera Edición • Septiembre de 1996

CONTENIDO

Presentación	7
50 Años de Crédito para el Pequeño Productor, Crédito Agrícola de Habilitación - CAH. <i>Cayo Franco Samaniego, Presidente Crédito Agrícola de Habilitación.</i>	9
Experiencia del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- INTA - Argentina, en la Provincia de Santiago del Estero. <i>Alberto Smeriglio, INTA.</i>	25
Sistema de Transferencia Tecnológica para Pequeños Productores de Chile. Visión Histórica y Nuevo Enfoque del Modelo. <i>Lya González y Juan Salgado, Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP.</i>	53
El Enfoque de Mercado como Orientación de la Transferencia Tecnológica y el Financiamiento. <i>Waldo Bustamante, Coordinador PRODAR Cono Sur, IICA/PRODAR.</i>	61
Conclusiones	81
Lista de Participantes	83

PRESENTACION

3

Para el Crédito Agrícola de Habilitación, la invitación cursada por el Grupo Temático IV del PROCODER, "Apoyo a la Producción", liderado en la actualidad por tres organismos paraguayos también, estrechamente vinculados al desarrollo rural, constituye una interesante oportunidad para intercambiar experiencias con instituciones de la Región, sobre un tema que cobra cada día más relevancia.

En un escenario en donde la agricultura campesina necesita ser cada vez más competitiva, la acción institucional para la transferencia tecnológica y el crédito como una respuesta rápida a las señales de los mercados, constituyen todo un desafío.

En el Paraguay, el Crédito Agrícola de Habilitación es la única entidad financiera del Estado, instituida especialmente por Decreto Ley N°1611 de 1943, para atender al sector campesino que no puede acceder a fuentes de crédito provenientes de la banca formal. La misma fue creada basada en la experiencia de aplicaciones exitosas de programas en países con problemáticas sectoriales parecidas.

Exigido por la propia demanda de su clientela, la institución ha sufrido varios procesos de adecuamiento con el fin de cumplir con mayor eficiencia su función específica. Actualmente, se rige por las disposiciones de la Ley N°551 de 1975, que establece su carta orgánica actual. No obstante, el Crédito Agrícola de Habilitación ha mantenido, en esencia, su naturaleza y objetivo, prestando servicio de crédito rural

supervisado y dirigido al pequeño productor rural agrícola y no agrícola.

La experiencia institucional en materia de crédito a lo largo de sus 52 años de vida, ha sido muy rica, debiendo destacarse el notable crecimiento ocurrido entre abril e 1989 y 1995, donde su clientela se incrementó de 3.000 a 75.000 productores. En la actualidad, a través de sus 62 oficinas, distribuidas por todo el país, atiende a casi el 29% de los productores con menos de 20 Has., de superficie.

***Ing. Agr. Cayo Franco S.
Presidente del Crédito Agrícola
de Habilitación***

CREDITO AGRICOLA DE HABILITACION - CAH

Cayo Franco Samaniego, CAH

I. INTRODUCCION

El Crédito Agrícola de Habilitación -CAH- es una entidad financiera del Estado, instituida, inicialmente, como una dependencia del Banco Agrícola, por Decreto Ley N° 1611 de 1943, considerando que el campesinado venía sufriendo desde hace décadas una situación de inseguridad económica y social.

Conforme a lo anterior su propósito fue proporcionar los medios económicos indispensables para financiar el trabajo y la subsistencia de los campesinos; llevarles, a sus propias chacras, enseñanzas útiles para ellos y toda su familia, a fin de aplicar un programa de crédito especialmente adecuado al medio y facilitar el aumento de la producción de los cultivos básicos, lo que hasta entonces no se lograba por la carencia de suficientes tierras, semillas, implementos agrícolas y de ganado y otras necesidades esenciales del hogar y de la chacra y por la falta de conocimientos básicos y la habilidad indispensables para la aplicación correcta de los métodos de producción.

La institución del Crédito Agrícola de Habilitación se basó en la experiencia de otros países que tenían un problema similar y que habían aplicado con éxito el mismo programa.

La experiencia demostró que el Crédito Agrícola de Habilitación debe funcionar como ente autárquico, con administración y recursos propios y, por consiguiente, que la estrecha coordinación de su funcionamiento con el Instituto de Reforma Agraria era imprescindible para asegurar la

efectiva habilitación del campesino paraguayo y la transformación del medio rural nacional.

Inserto en un permanente proceso de adecuamiento de la acción institucional y a fin de cumplir con mayor eficiencia su función específica, por Ley N°119/52 se establece una nueva carta orgánica del Crédito Agrícola de Habilidadación, de manera de adaptar el programa a las nuevas condiciones imperantes y hacer posible su evolución y ampliación.

Actualmente, se rige por las disposiciones de la Ley N° 551/75 que establece su carta orgánica vigente; no obstante, el Crédito Agrícola de Habilidadación ha mantenido en esencia su naturaleza y objetivo.

El servicio que presta el CAH es un crédito rural supervisado y dirigido al pequeño productor rural agrícola y no agrícola.

Objetivo

Prestar servicios de asistencia crediticia, técnica y de organización a los agricultores de bajo nivel de ingresos, preferentemente a aquellos que están nucleados en cooperativas asociaciones y otra forma de sociedades y que no tengan posibilidades de obtener los beneficios de otras instituciones de créditos.

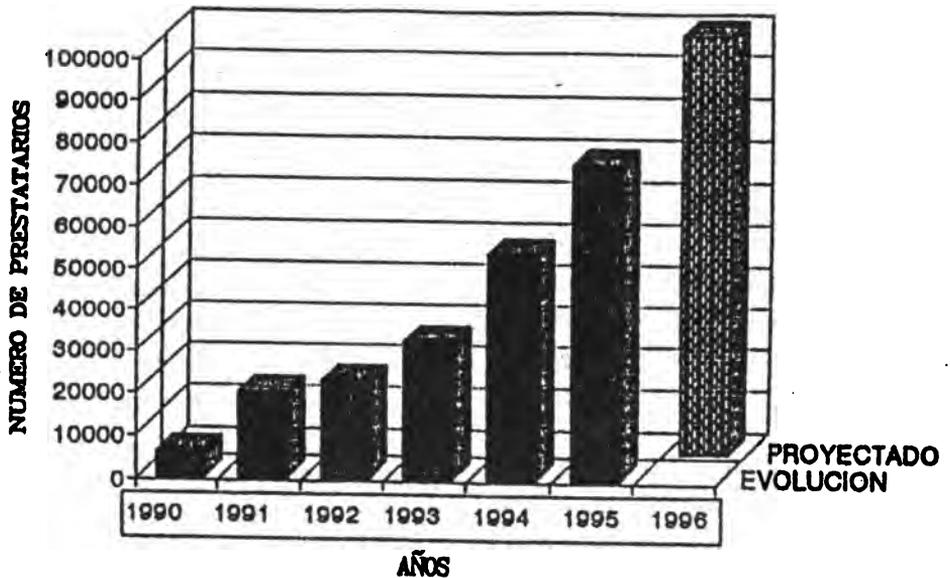
II. EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Por décadas, la Institución se ha mantenido estancada en relación con la prestación de los servicios que le dieron nacimiento; hasta 1989, mantenía un número aproximado de 3.000 prestatarios, a partir de este año ha experimentado importantes avances en todos los aspectos, ha

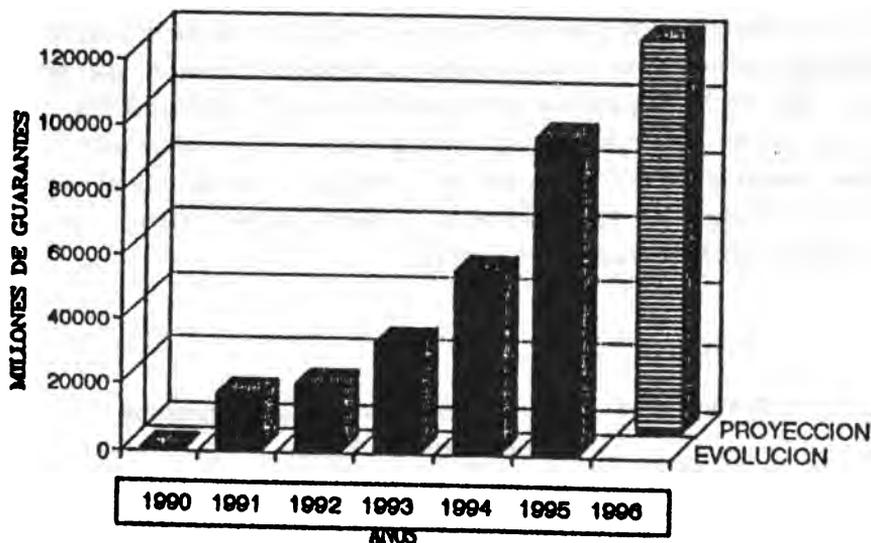
experimentado un crecimiento sostenido, elevado y relativamente acelerado; principalmente desde el año 1993 hasta la fecha, puede considerarse como la época de mayor crecimiento del CAH.

En el Gráfico N°1 se puede apreciar el crecimiento experimentado en relación con los números de prestatarios, el que era, aproximadamente, de 5.000 en 1990 y pasó a ser de alrededor de 75.000 en 1995, con proporciones significativamente más elevadas en los años 1994/95. Este mismo fenómeno se observa en la evolución de los préstamos; de 6.500 millones en 1990 pasaron a cerca de 96.000 millones de guaraníes en 1995 (ver Gráfico N°2).

**Gráfico N° 1: Evolución del Número de Prestatarios
Año Fiscal 1990 - 1996**



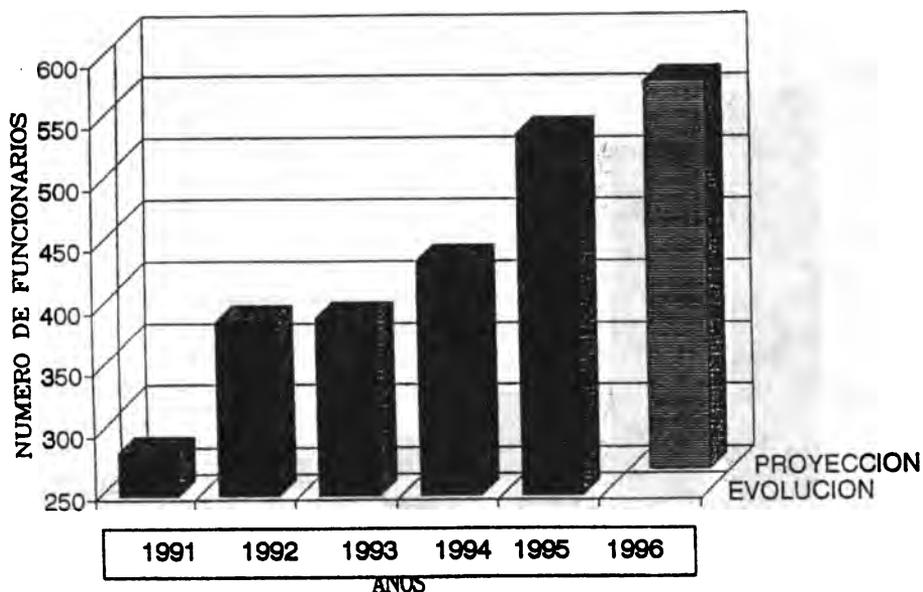
**Gráfico N° 2. Evolución de Préstamos
Año Fiscal 1990 - 1996**



El proceso de crecimiento sostenido que la Institución experimentó a partir de 1989, llevó, además, a la necesidad de habilitar nuevas oficinas en distintas localidades del interior del país, a fin de cubrir la creciente demanda de los servicios que presta el CAH en el sector rural.

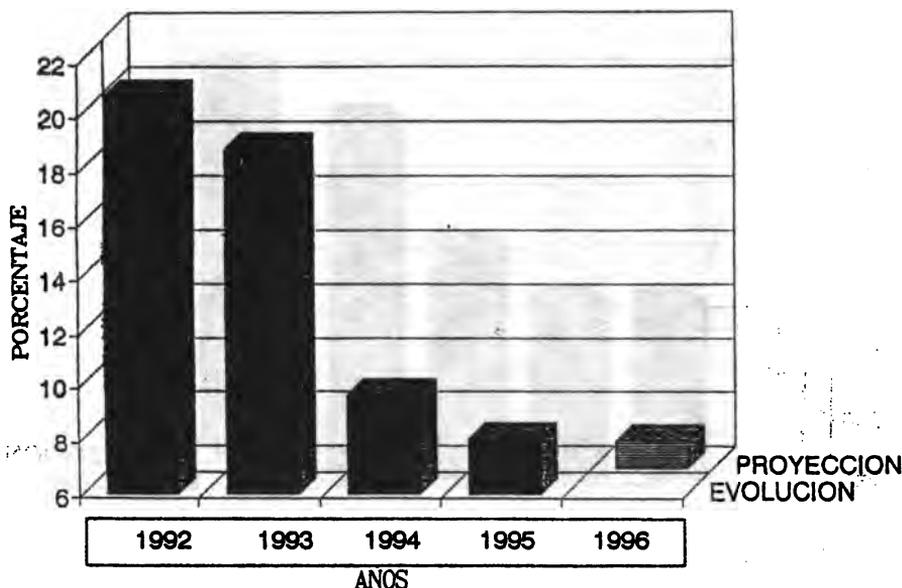
Esta experiencia también se reflejó en una evolución del número de funcionarios (ver Gráfico N°3), determinada por los requerimientos a los que se vió enfrentada la Institución, debido al proceso de cambio y de adecuación por los cuales estaba pasando.

**Gráfico N°3. Evolución del Número de Funcionarios
Año Fiscal 1991 - 1996**



Se realizaron importantes esfuerzos para reducir el elevado costo operativo, el que se mantenía en más del 20% en 1991 y bajó a 8,05% en 1995, lo que refleja una disminución relativa de alrededor del 59,7% del periodo considerado (ver Gráfico N°4).

**Gráfico N°4. Evolución del Costo Operativo
Año Fiscal 1992 - 1996**



El CAH forma parte del sistema financiero del país, cuyas actividades de asistencias crediticias están dirigidas al sector rural más desposeído. En un principio, se atendía con cierta exclusividad al productor agrícola, actualmente, sus servicios cubren las demandas de productores no agrícolas, como ganaderos, dueños de pequeñas industrias caseras, artesanos rurales, etc.

La política financiera se puede dividir en dos etapas: 1) hasta 1989 se manejó con rigidez, periodo en que el CAH no recibió el apoyo político y económico necesario para el cumplimiento de su función; 2) a partir de 1989, concretamente después del Golpe del 3 de febrero de ese año, con la apertura democrática se promovió una mayor flexibilidad y

cobertura en el orden económico y financiero, de manera que el beneficio de esa flexibilización de la economía benefició al CAH con un decidido apoyo por parte del Gobierno Central, entregándole los fondos necesarios para cumplir con sus funciones, lo que, posteriormente, se ve reforzado con la aplicación de una política sectorial que incluye la promoción de la diversificación de la producción.

III. ACTIVIDADES ECONOMICAS Y CONDICIONES FINANCIERAS

La Institución, en cumplimiento de su objetivo principal y en concordancia con las políticas prioritarias, financia los proyectos productivos de las unidades agropecuarias como la artesanía rural y las pequeñas industrias rurales que tengan factibilidad técnica y rentabilidad económica, en especial las actividades contempladas en la diversificación de la producción agropecuaria.

La modalidad principal de crédito es el crédito dirigido, el que puede ser Individual o Asociativo.

Características de los Créditos Otorgados por el CAH

- ***Destinos de los créditos***

Los préstamos que otorga el CAH son destinados a financiar:

- Gastos de producción:** estos créditos son para la compra de insumos técnicos (semillas, fertilizantes, pesticidas,

herbicidas, inoculantes, etc.) y pago de mano de obra contratada complementaria a la del productor y su familia.

Los préstamos en este concepto son a corto plazo (1 año).

- b) Gastos de comercialización:** los préstamos concedidos en este concepto están destinados a la compra de envases y accesorios, pago de fletes, manipuleo, seguros, almacenamiento, levantamiento de cosechas y gastos de venta.

Los préstamos en este concepto son a corto plazo.

- c) Créditos para inversión:** las inversiones de capital fijo requeridas en el proceso de producción y definidas en base a un estudio técnico-financiero de la unidad de producción, podrán financiarse con crédito de mediano o largo plazo, el que se otorga según la naturaleza, el uso y el tiempo de vida útil del bien a adquirirse.

Estos créditos están destinados a cubrir costos de implementación de especies forestales, frutales, cultivos perennes y a pasturas semi-perennes, o bien, a la adquisición de maquinarias, equipos e implementos como palas, rastras, sembradoras, desgranadoras, pulverizantes, motosierras, atomizadores, tractores, bombas de agua, cajones e instrumentos agrícolas, depósitos, cañerías, habilitación de tierras (desmonte-destronque), construcción y/o ampliación de galpones, pozos, alambrados, compras de animales de trabajo y/o producción, etc.

- d) Créditos para artesanía y pequeña industria rurales:** es una línea de crédito destinada a promover el desarrollo de la artesanía y las pequeñas industrias rurales a nivel familiar, los

créditos se entregan totalmente en efectivo, conforme a lo que se establezca en el Plan de Trabajo respectivo.

Los bienes adquiridos con este tipo de préstamo no podrán ser transferidos, cedidos, arrendados ni prendados, hasta la cancelación total de la deuda originada por los mismos, salvo que medie autorización escrita de la institución.

El CAH hace de intermediario entre las empresas oferentes de productos o servicios y sus prestatarios, a fin de obtener para ellos las mejores condiciones de negociación.

- **Plazos**

Los plazos de los créditos concedidos son establecidos en función del destino de los mismos y la capacidad de pago del prestatario y podrán ser:

- Corto plazo:** estos préstamos se conceden por periodos de tiempo no mayores de 12 meses y están destinados a financiar gastos de producción y comercialización. Deberán ser reembolsados al término de la cosecha y comercialización del producto.
- Mediano plazo:** son préstamos que se conceden por periodos de tiempo mayores de 1 año y hasta un máximo de 3, según la naturaleza, el uso y el tiempo de vida útil del bien a adquirirse.
- Largo plazo:** estos préstamos son los que se conceden a un plazo máximo de 7 años y se otorgan a prestatarios individuales o asociativos, cuyos antecedentes económicos y financieros lo justifiquen.

● **Tasa de interés**

Los préstamos concedidos devengan un interés del 23% anual sobre saldos, cuya tasa es establecida por el Consejo Directivo.

De la misma forma, se establece la tasa de interés moratoria sobre los saldos impagos (3%). El cobro de los intereses sobre los préstamos se hace efectiva por anualidades vencidas y las cuotas de reembolsos incluyen la amortización del capital más los intereses que correspondan, conforme a lo estipulado en el plan de trabajo respectivo. Los montos a cobrar en conceptos de intereses no podrán ser capitalizados, salvo en las deudas refinanciadas.

● **Requisitos**

Los beneficiarios de las líneas de préstamos, tanto los productos individuales como las diferentes formas de asociación, deberán reunir los siguientes requisitos:

Personas físicas:

- a) Ser ciudadano paraguayo o extranjero legalmente radicado en el país.
- b) Tener como principal medio de vida la explotación agrícola y sus derivados y/o la explotación artesanal.
- c) Gozar de buena reputación y salud, tener experiencia en la producción agrícola y demostrar deseos de progresar.
- d) Aceptar el sistema de operación del CAH y no estar en mora con ninguna entidad, ya sea Estatal o privada.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

- e) Ser mayor de edad y tener capacidad legal para contratar y contraer obligaciones.
- f) Estar dispuesto a organizarse y a participar activamente en una Asociación de Usuarios de Crédito Agrícola-AUCA- y otro tipo de organización y aceptar orientaciones técnicas de los funcionarios del CAH.
- g) Ser residente permanente en la zona donde esté establecida su explotación y evidenciar, como mínimo, ser ocupante pacífico y arraigado de la parcela, la que debe estar dentro de la zona de influencia de alguna de las oficinas del CAH.

Personas jurídicas:

- a) Poseer personería jurídica y toda la documentación pertinente debidamente legalizada, tales como: estatutos, decretos de reconocimiento de la personería jurídica, balance del último ejercicio financiero y un balance de situación (si es requerido), lista de socios con sus respectivos números de documentos de identidad, registro único de contribuyente y acta de constitución de autoridades.
- b) Tener antigüedad mínima de constitución de 12 meses.
- c) Tener autorización para contraer obligaciones y designar representación.

Asociaciones de Usuarios de Crédito Agrícola (AUCA), Comités y similares:

- a) Deben tener Acta de Constitución y Estatutos debidamente legalizados y reconocidos por el CAH, lista de socios con sus respectivos números de documentos de identidad y Registro Unico de Contribuyentes (RUC).
- b) Los Comités deben estar patrocinados por organizaciones o instituciones reconocidas por el CAH.
- c) Tener capacidad legal para contratar y contraer obligaciones.
- d) Antigüedad requerida 12 meses.
- e) Los Directivos deben contar con suficiente poder para comprometer bienes en nombre de la Asociación.

● ***Clases de garantías***

Las garantías contractuales podrán ser: personal, prendaria e hipotecaria.

- a) **Garantía personal:** se materializa a través de la firma del formulario de desembolso por el titular de la cuenta y el de su co-deudor, cuando la institución así lo exija.
- b) **Garantía prendaria:** sobre bienes muebles, tales como semovientes, maquinarias, equipos de herramientas y futura cosecha, ésta última se podrá aceptar en forma complementaria. La garantía prendaria se formaliza mediante

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

la firma de un contrato de prenda con registro, de acuerdo con el Capítulo 4º, Sección 1, Art. 2327 del Código Civil y concordantes, Arts. 2294 al 2353, se mantendrá en vigencia hasta la cancelación total de la deuda contraída.

Pueden ser dados en garantía todos los bienes susceptibles de la prenda, así como la producción de los cultivos financiados con el crédito concedido.

- c) **Garantía hipotecaria:** sobre bienes inmuebles que deben estar inscritos en primer rango a favor del CAH y tendrán vigencia hasta la cancelación total de la deuda, salvo que contenga la cláusula permanente que posibilite garantizar otros créditos.

● **Montos del crédito**

Los montos establecidos están en función de la clase de garantía disponible u ofrecida por el solicitante, de conformidad con los siguientes valores:

Préstamos Individuales	Préstamos Asociativos
Garantía personal hasta Gs. 1.414.500	- 0 -
Garantía prendaria hasta Gs. 3.530.000	de 50 a 150 millones
Garantía hipotecaria hasta Gs. 7.150.000 (hasta montos debidamente justificables)	desde 100 a 300 o más millones de Guaraníes

- * Califican, preferentemente, para este tipo de préstamos los Comités, las Asociaciones, las Pre-Cooperativas y las Cooperativas.

Experiencias Acumuladas

Elementos positivos:

- Implementación gradual del sistema de informatización de la cartera de préstamo.
- Constitución y funcionamiento de los Comités de Crédito Regional.
- Descentralización gradual administrativa y financiera.
- Actualización del Reglamento y del Manual de Administración de Crédito.
- Reorganización administrativa.
- Reformulación y actualización de los Manuales de Organización, Procedimiento y Funciones.
- Habilitación de nuevas líneas de créditos para la diversificación agro-productiva.
- Disminución del costo operativo.
- Calificación y capacitación de los recursos humanos.
- Credibilidad y confianza institucional.

Elementos negativos:

- Demanda insatisfecha de los beneficiarios objeto del Programa del Crédito Agrícola de Habilitación.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferecia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

- Necesidades de mayor colocación de recursos crediticios para rubros no estacionales.
- Falta de organizaciones consolidadas para la administración eficiente de créditos.
- Necesidad de seguros agropecuarios.
- Proceso de capitalización lento.

IV. CONCLUSION

El CAH es una de las primeras instituciones de créditos supervisados de América Latina, dirigido al segmento más desprotegido del sector rural y sub-urbano.

Con las innovaciones y las adecuaciones estructurales ha logrado un sitio de relevancia como agente del Estado en el Sistema Financiero Nacional.

La Institución está en franco proceso de modernización, por lo que propende a la captación de ahorro y perspectiva de consolidación de sus actividades financieras.



EXPERIENCIA DEL INTA, ARGENTINA EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO

*Ing. Agr. Alberto Smeriglio, INTA
Unidad de Planes y Proyectos de Investigación
para Productores Minifundistas*

I. EL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA - INTA

Los fines institucionales de la creación del INTA, ocurrida en 1956, consisten en "impulsar y vigorizar la investigación y la extensión agropecuaria para acelerar la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural".

Atento a la orientación emanada del Gobierno Nacional y al contexto de la situación actual, el Consejo Directivo del INTA (compartido en partes iguales por representantes oficiales y de la producción), ha fijado los objetivos institucionales más relevantes para el cumplimiento de la misión básica del Instituto en el período actual, los cuales son:

- **eficiencia productiva:** expandir horizontal y verticalmente la producción agropecuaria, asegurando un mejor abastecimiento interno y un incremento sustancial de las exportaciones de este origen.
- **diversificación:** ampliar el origen y el destino geográfico de nuestras exportaciones, agregarles valor y darles acceso a nuevos mercados.
- **sostenibilidad:** prevenir el deterioro y promover la recuperación y el mejoramiento del ambiente productivo, para asegurar la "sostenibilidad" de la producción.

- **equidad:** asegurar que los beneficios del cambio tecnológico sean accesibles a todos los sectores, particularmente a los más carenciados.

Este último incluye la generación y la transferencia de tecnología apropiada para ser usada en fincas pequeñas y de poco capital, capacitación a las familias, promoción de formas asociativas para la producción y la comercialización y estímulo a la producción de alimentos para autoconsumo.

II. LA UNIDAD DE MINIFUNDIO

La pobreza rural en Argentina está relacionada con la alta incidencia del minifundio en su estructura agraria. Esta forma de producción es típica de más de la mitad de las fincas agropecuarias en las economías denominadas regionales o extrapampeanas.

Las condiciones que definen a estas unidades productivas son:

- escasez de recursos naturales y económicos,
- parcelas pequeñas en función del núcleo familiar,
- tenencia precaria de la tierra,
- baja remuneración de la mano de obra familiar,
- falta de tecnología y asesoramiento profesional adecuados,
- dificultad de acceso al crédito,
- poco poder de negociación en los mercados,
- debilidad organizativa.

Ante estas circunstancias, el minifundio, como sistema de producción individual, tiene serias limitaciones para generar beneficios que posibiliten la capitalización y el acceso a mejores condiciones de vida de las familias.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

En el transcurso de la década del '80, las actividades desarrolladas, principalmente por ONGs con el apoyo de organismos internacionales, generaron un gran crecimiento en la presencia de esta problemática en distintas regiones del país. Precisamente la gestión de estos sectores, sumado al interés propio de técnicos del INTA comprometidos en sus zonas de trabajo con este accionar, impulsó, en 1997 y después de algunas experiencias iniciales conjuntas, la creación de la Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Productores Minifundistas.

Su objetivo es "propiciar y concertar acciones para mejorar los ingresos y la calidad de vida del productor minifundista, en base a un desarrollo autosostenido que facilite su transformación, ampliando las posibilidades de capitalización".

Su función es "intervenir en la planificación y en el seguimiento de proyectos ejecutados por las distintas Unidades Operativas del INTA, sumando la participación de instituciones provinciales, nacionales, internacionales y ONGs, que, a través de medios financieros, tecnológicos y organizacionales, trabajan con este sector de productores".

El financiamiento de las actividades impulsadas por la Unidad es compartido por los recursos aportados por el INTA y la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, a los que se suman los aportes de las instituciones participantes en cada proyecto.

La Unidad cuenta con un Consejo Asesor que elabora lineamientos y metodologías, los que son aportados a las distintas instancias jerárquicas de la institución a nivel nacional y regional. Este Consejo Asesor está integrado por:

- * Organizaciones no Gubernamentales: INCUPO, INDES y FUNDAPAZ.**

- * Organizaciones gubernamentales e internacionales: IICA, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

- * Representantes de las Regionales del INTA.

III. LOS PROYECTOS

Los Proyectos se generan en las zonas de producción, a través del análisis participativo de las necesidades de las familias minifundistas, en una acción concertada con técnicos y promotores del INTA y de las instituciones interesadas en tomar parte de la propuesta. Estos Proyectos son evaluados y aprobados por los Consejos de Centros Regionales (estructura multisectorial descentralizada y ejecutiva del INTA) y elevados al Consejo Asesor de la Unidad de Minifundio para su consideración de viabilidad técnica y presupuestaria. Finalmente, el Consejo Directivo del INTA formaliza su aprobación definitiva con la correspondiente asignación de los recursos.

En la actualidad, son 43 los proyectos aprobados que se distribuyen en las distintas regiones del país. Según se puede apreciar en el gráfico de la página siguiente, el mayor porcentaje de los mismos está en la Región Noroeste (40%), que incluye a la Provincia de Santiago del Estero, motivo principal de esta presentación.

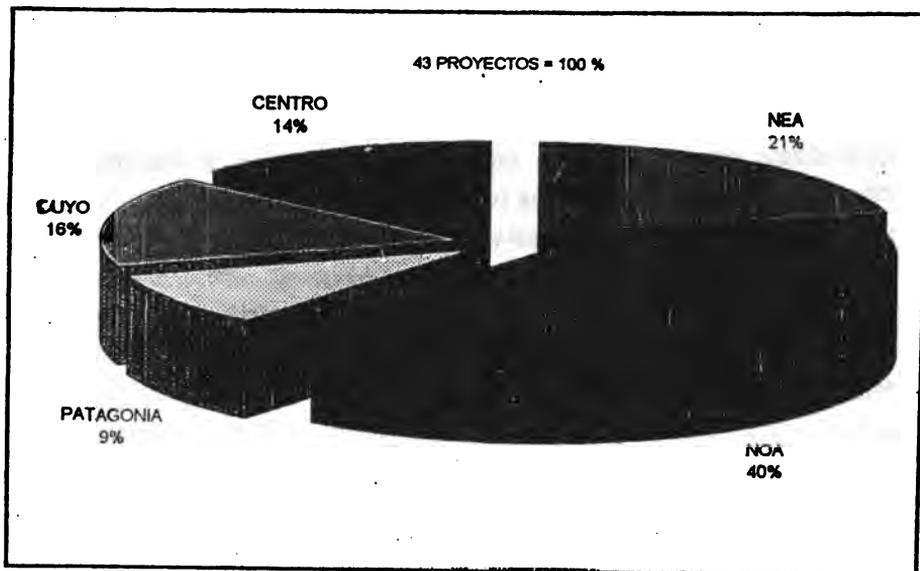
Las características comunes a todos los proyectos son los tres componentes en que se basa la estrategia de intervención de los mismos: i) el mensaje tecnológico, ii) la organización y iii) la capacitación.

i) **La tecnología** es el medio para mejorar la productividad de los recursos a disposición de las familias. Las propuestas que incluyen los

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

proyectos consisten en tecnologías de sencilla implementación y bajos costos- muchas de ellas de oportunidad- para aumentar el ingreso, mejorar la seguridad alimentaria y la producción para el mercado. Propende a la ocupación adecuada de la mano de obra familiar, favoreciendo la diversificación productiva y tratando de darle valor agregado a los productos regionales.

PROYECTOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES MINIFUNDISTAS POR REGION



FUENTE: UNIDAD DE MINIFUNDO - Mayo de 1995

El mensaje tecnológico procura que los mayores excedentes sean apropiados por el sector minifundista, considerando tres líneas: autoconsumo, producciones comerciales y diversificación.

ii) **La organización** es un elemento fundamental y su consideración parte desde grupos ya conformados al elaborarse el proyecto, o bien, fomentando su integración mediante las actividades de preparación del mismo. Esta estrategia se mantiene en forma permanente, ya que las formas asociativas se consideran imprescindibles para el logro de los objetivos de producción, comercialización, gestión, etc., posibilitando superar las barreras propias de estos sistemas de vida.

iii) **La capacitación** se considera como un proceso constante de aprendizaje grupal, del que participan las familias y los técnicos, identificando las causas de los problemas y planificando acciones para superarlos. La estrategia implica que el sujeto de la acción sean los propios grupos, para favorecer la adopción de "alternativas tecnológicas" individualmente inaccesibles y fomentar los vínculos de solidaridad social que permitan afrontar la problemática integral del sector minifundista.

Paralelamente, la Unidad apoya planes y proyectos, cuyo contenido permite la generación y la adaptación de tecnología, que aporte a la solución de problemas planteados por los minifundistas y que aún no se cuentan como elementos para la transferencia y la adopción. Por otra parte, su continuidad desde 1987, ha permitido su participación en distintos ámbitos de coordinación institucional a nivel regional, nacional e internacional, posibilitando con ello, no sólo la ampliación de sus horizontes de trabajo, sino también un fructífero intercambio de experiencias y la concreción de acciones conjuntas de gran valor.

IV. SANTIAGO DEL ESTERO

La Provincia de Santiago del Estero está ubicada en el noroeste argentino, dentro de la denominada Región Semiárida Chaqueña. Su extensa superficie, 145.670 kilómetros cuadrados, presenta una alta concentración de la población (cerca del 50% del total de casi 700.000 habitantes) en pocos conglomerados urbanos, mientras que el resto se distribuye en las zonas rurales. Estas, a su vez, se caracterizan por un alto índice de expulsión de su población juvenil hacia los centros urbanos internos y de las grandes ciudades del país, considerándose que es prácticamente igual el número de santiagueños dentro y fuera de la provincia.

En gran medida, esta circunstancia está marcada por las deficiencias que tiene la infraestructura de servicios y comunicaciones y, en particular, para las familias minifundistas la falta de actividades que capten la mano de obra excedente de las tareas rurales propias y la situación general de precariedad en la tenencia de la tierra.

En cuanto al aspecto productivo, dos vías de agua (ríos Dulce y Salado) que cruzan la provincia de noroeste a sudeste, aportan a través de sistemas organizados de regadío la posibilidad de cultivar aproximadamente 130.000 hectáreas con riegos complementarios. Los productos más comunes son: algodón, hortalizas, alfalfa, maíz y ganadería de engorde, aunque la mayoría de las fincas empadronadas (85% con el 50% de la tierra) corresponden a productores minifundistas. Estas áreas, a pesar de los problemas de mantenimiento de las obras de infraestructura para operar el riego, tienen marcadas ventajas frente a la gran superficie de secano.

Estas dependen de las precipitaciones de régimen netamente estivo-otoñal, y que varían de este a oeste desde 800 a 450 milímetros/año, aunque la evapotranspiración supera los 1.000 milímetros/año, con elevadas temperaturas durante el verano (máxima promedio superior a

40°C). Las producciones que prevalecen son las ganaderas: vacunos, caprinos y ovinos y de cultivos de verano: soja, forrajeras, poroto, maíz y cucurbitáceas, estas dos últimas infaltables en los sectores minifundistas.

De los aproximadamente 22.500 establecimientos encuestados en el último Censo Nacional Agropecuario, en la provincia de Santiago del Estero, 14.500 corresponden a los pequeños productores minifundistas, constituyendo, por lo tanto, un alto porcentaje de la población rural activa en la producción. La distribución es general en la provincia, aunque las áreas de regadío tengan una mayor concentración por unidad de superficie.

Dado que esta presentación está referida a las actividades con el sector de minifundio, en adelante las apreciaciones e información se refieren exclusivamente al mismo.

El sistema de vida promedio que caracteriza a estas familias está dado por un alto componente de generación de elementos para el autoconsumo, uno o más productos comerciales e ingresos extraprediales.

Estos últimos provienen de la migración local o externa de uno o más integrantes del grupo familiar, ya sea en forma temporal o definitiva, los que por lo general son jóvenes. Las migraciones temporales permiten algún tipo de ingreso extra al sistema y consisten en trabajos de cosecha y en menor medida en algunas prácticas de cultivo, durante períodos de escaso o nulo trabajo en sus fincas. En definitiva, generalmente los jóvenes envían aportes en dinero a sus mayores que permanecen en el campo.

El autoconsumo adquiere mayor valor relativo frente a lo comercial en las zonas menos favorecidas por el ambiente, ya que esto también limita otras posibilidades de desarrollo de las comunidades en que viven

estas familias, acentuándose el carácter individualista de las mismas, en contra de las actividades comunitarias. Los componentes más comunes son los animales menores, como aves, cabras, ovejas, porcinos y mayores (vacunos), con escaso a nulo manejo de los mismos y alimentados a campo abierto y cultivos en los lugares que mejor captan el agua de las lluvias (cercos) en una combinación de maíz y cucurbitáceas (zapallos, sandía y melón). Esto se complementa con la cosecha de frutos del monte y animales de caza.

Las producciones comerciales están directamente influidas por las posibilidades del ambiente (lluvias y suelos) y la magnitud de las mismas está limitada por las capacidades operativas de cada familia. De cualquier manera, la actividad agrícola no supera las 10 hectáreas de cultivo, siendo muy variable el número de animales.

Dentro de las limitantes más sentidas por las familias, exceptuando las propias del sistema, están, según prioridad, la insuficiente disponibilidad de agua, en gran número se manejan con represas que no superan el fin del invierno, puesto que destinan en primavera mucho tiempo al acarreo de agua de los escasos pozos que hay en cada zona, y la falta de caminos de tránsito permanente- en verano, debido a las lluvias y en invierno, por su deterioro por la inestabilidad de los suelos- que limitan el acceso y la salida a las zonas.

Los Proyectos en Santiago del Estero

La EEA INTA Santiago del Estero, por las características propias de la población rural de la provincia, trabajó desde sus inicios con pequeños productores, pero sin discriminar sus actividades ni las tecnologías de las transferidas a los medianos y grandes. Esto tuvo la sola excepción de las acciones de Juventud Rural y Hogar Rural, que eran planes destinados a los sectores de familias con menos recursos. De cualquier

forma, el trabajo no estaba integrado y, por consiguiente, los resultados obtenidos eran parciales.

A partir de 1986 y dentro de las primeras experiencias con Proyectos destinados específicamente a familias minifundistas en el INTA, la EEA, conjuntamente con la ONG INCUPO, la Parroquia de Los Jurés (Dpto. Taboada) y la Comisión Central de Campesinos de dicha localidad, elaboraron el primer Proyecto en Santiago del Estero del INTA, de un total de 5 a nivel nacional.



- 7. Reactivación Algodonera Añatuya-Los Jurés
- 8. Algodonero - Alfalfero Figueroa
- 9. Caprinero Garza
- 24. Algodonero - Caprinero Quimilf
- 36. Caprinero Choya - Guasayán

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculado al Financiamiento"

Esta experiencia significó un gran avance a nivel local, pero también influyó a nivel nacional. En el primero, todo el plantel participante del Proyecto debió aprender a trabajar con los pequeños productores, a comprender su racionalidad y a elaborar estrategias acordes a la misma, todo esto favorecido por la experiencia de la ONG. A nivel nacional, el éxito alcanzado por los Proyectos, sumado al escaso costo de los mismos, favoreció una apertura en la Institución y la creación de la Unidad de Minifundio que ya se ha descrito.

Desde entonces, esta línea de trabajo fue creciendo permanentemente, acompañando el también sólido trabajo de las organizaciones de base y de las instituciones. A la fecha, según se puede apreciar en el mapa anterior, son cinco los Proyectos en ejecución en distintas zonas de la provincia, ya sea en labor individual o con otras instituciones asociadas, que pretenden llegar con su accionar a 2.500 familias santiagueñas.

1. Proyecto: "Reactivación Algodonera: una alternativa de desarrollo socio-económico para Pequeños Productores del este de Santiago del Estero". 1986-1995

- * **Beneficiarios actuales:** 1.120 familias.
- * **Beneficiarios finales:** 1.300 familias.
- * **Actividades de renta:** algodón, caprinos, forestal.
- * **Autoconsumo:** maíz, animales, cucurbitáceas.
- * **Instituciones intervinientes:** INCUPO, Sec. de Desarrollo Social, Com. Central de Campesinos y Coop. Unión Campesina de Los Jurés, Com. Central de Campesinos de Añatuya, INTA EEA Sgo. del Estero y AER Añatuya, Parroquia de Los Jurés, BID.

- * **Situación actual:** en evaluación tercera etapa.

- * **Objetivos y características:**
 - **Productivo:** incorporación de tecnología disponible para elevar los rendimientos promedio de algodón en bruto de 700 a 1.500 kgs./ha.y su promedio de calidad de tipo comercial de 4 a 3; incorporación de tecnología para mejorar el rendimiento de las majadas caprinas de menos de 1 cría/cabra/año a 1,5 crías/cabra/año (1994); manejo del sistema para la preservación de los recursos productivos.

 - **Autoconsumo:** incorporación de prácticas para mejorar la cantidad y la calidad de los productos para el autoconsumo.

 - **Organización:** consolidación de las formas asociativas de base hacia la formación de una institución formal de producción, comercialización, crédito, servicios, etc. Obtención de los beneficios sociales establecidos por ley.

- * **Principales logros alcanzados:** familias beneficiadas con objetivos alcanzados en la zona Los Jurfes: 700 (cooperativa constituida) y en Añatuya 420.
 - **Tecnológicos:** el 95% utiliza semilla fiscalizada recomendada (algodón, maíz), manejo adecuado de las plagas con escaso uso de plaguicidas (eliminados los de alta toxicidad), manejo oportuno de las labores de cultivo, rendimiento promedio de algodón de 1.500 kgs/ha.; 167 familias de 16 comunidades incorporaron el manejo sanitario de las cabras (6.600 animales), a través del manejo de botiquines comunitarios; 56 familias incorporaron forrajeras cultivadas para reserva.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculado al Financiamiento"

- **Organización:** fortalecimiento de las organizaciones de base, formación de una cooperativa actualmente autogestionaria (23 comunidades) que ejecuta un crédito del BID de U\$S 500.000. Esta cooperativa realiza servicios de laboreo de tierras, comercialización conjunta, provisión de insumos, créditos y promoción de las comisiones de base.
- **Comercialización:** la actividad asociada redujo la intermediación del 100% al 50% en algodón y, a su vez, permitió acceder con los documentos comerciales a los beneficios sociales.
- * **Personal técnico:** 10 técnicos del INTA con distinto tiempo de dedicación.
- * **Promotores:** INCUPO, Coop. Unión Campesina.

- 2. ***Proyecto: "Cooperación técnica y Organización de Campesinos del Departamento Figueroa". 1989-1995***
- * **Beneficiarios actuales:** 240 familias.
- * **Beneficiarios finales:** 350 familias.
- * **Actividades de renta:** algodón, alfalfa (heno y semilla), caprinos.
- * **Instituciones intervinientes:** INTA EEA Stgo. del Estero, Sec. de Desarrollo Social de la Nación, Comisiones Unidas de Pequeños Productores de Figueroa (CUPPAF), Coop. Unión y Progreso.
- * **Situación actual:** en ejecución segunda etapa.

* **Objetivos y características:**

- **Productivo:** incorporación de tecnología para el incremento de los rendimientos de algodón en bruto de 900 kgs./ha. a 1.500 kgs./ha.; incorporación de tecnología para consolidar la alternativa de producción de semilla de alfalfa; incorporación de prácticas de manejo caprino para transformarlo en alternativa comercial (1994); evaluación de prácticas para manejo de agua de riego y de lluvia en la zona (1995).
- **Autoconsumo:** incremento de las alternativas del autoconsumo.
- **Organización:** consolidación de las comunidades de base e incremento de las mismas por medio de actividades asociativas; conformación de una organización formal para la producción, comercialización, servicios, etc. Acceso a los beneficios sociales establecidos por ley.

* **Principales logros alcanzados:**

- **Tecnológicos:** incremento en los rendimientos de algodón a 1.200 kgs./ha. por incorporación de tecnología (problemas de riego por deterioro de infraestructura); incremento de la actividad semillera de alfalfa (1993/94:7.000 kgs.; 1994/95: 15.000 kgs.); adopción de prácticas de manejo sanitario, de alimentación y de infraestructura en caprinos; primeras experiencias en mejoramiento de captación y uso de agua de lluvia.
- **Organización:** ampliación de 8 a 14 comunidades de base (800 familias) con 450 asociados a la CUPPAF; creación de la Coop. Unión y Progreso con 158

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

asociados; adquisición de equipos de laboreo y siembra (1994: 1.000 has. trabajadas); acceso a créditos de fomento y a los beneficios sociales de todos los asociados a la CUPPAF.

- **Autoconsumo:** 60 huertas y granjas familiares.
- **Comercialización:** adquisición de insumos y comercialización de algodón y alfalfa en forma conjunta.
- * **Personal técnico:** EEA INTA Sgo. del Estero 8 técnicos con distintos tiempos de dedicación.
- * **Promotores:** EEA INTA Stgo. del Estero 2 promotores.

3. *Proyecto: "Desarrollo Integral de Pequeños Productores Minifundistas Cabriteros de Garza". 1989-1995*

- * **Beneficiarios actuales:** 180 familias.
- * **Beneficiarios finales:** 200 familias.
- * **Actividades de renta:** caprinos (cabritos y leche), alfalfa (heno y semilla).
- * **Autoconsumo:** maíz, animales menores.
- * **Instituciones intervinientes:** Fundapaz, Sec. de Desarrollo Social de la Nación, Comisiones locales, Coop. La Criollita.
- * **Situación actual:** en evaluación segunda etapa.

- * **Objetivos y características:**
 - **Productivo:** incorporación de tecnología para optimizar y estabilizar la actividad caprina lechera (0,3 lts./cabra/día durante 180 días a 1,5 lts./cabra/día durante 240 días); estabilización de la producción de alfalfa como suplemento invernal y alternativa semillera de primavera-verano; incorporación de tecnología para optimizar la captación, la conservación y el uso del agua de lluvia; incorporación de tecnología para el uso racional y conservación de los recursos naturales.
 - **Autoconsumo:** incorporar alternativas acordes a las limitaciones del ambiente (agua, suelo).
 - **Organización:** promoción de la organización de las comunidades; conformación de una organización formal para la producción, comercialización, industria, créditos, servicios, etc. Acceso a los beneficios sociales establecidos por ley.

- **Proyecto: "Organización y Desarrollo Productivo de las Familias de Quimil". 1993-1995**

- * **Beneficiarios actuales:** 200 familias.

- * **Beneficiarios finales:** 400 familias.

- * **Actividades de renta:** algodón, caprinos, productos forestales.

- * **Autoconsumo:** maíz, cucurbitáceas, animales menores, huerta.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

- * **Instituciones intervinientes:** Com. Central de Pequeños Productores Ashpa Sumaj (CCPPAS), ONG CENEPP, Sec. de Desarrollo Social de la Nación, INTA EEA Sgo. del Estero y AER Quimilf.

- * **Situación actual:** en evaluación primera etapa.

- * **Objetivos y características:**
 - **Productivo:** incorporación de tecnología para mejorar la producción y la calidad de algodón, de 1.000 a 1.500 kgs. algodón en bruto/ha. de tipo 4 a 3; incorporación de tecnología para incrementar la actividad cabrera comercial; evaluación de alternativas de captación y uso adecuado de agua subterránea y de lluvia; incorporación de prácticas de manejo del monte para mantener los recursos vegetales nativos.

 - **Autoconsumo:** incremento de las alternativas del autoconsumo.

 - **Organización:** consolidación de las comunidades de base (12); incremento en el número de comunidades en la CCPPAS; conformación de una cooperativa con objetivos de producción, comercialización, servicios, créditos, etc. Acceso a los beneficios sociales que establece la ley para todos los asociados.

- * **Principales logros alcanzados:**
 - **Tecnológicos:** con las prácticas incorporadas, el rendimiento promedio 94/95 fue de 1.200 kgs./ha. de buena calidad comercial (problemas de sequía); 135 familias incorporaron las prácticas de manejo caprino en sanidad a través de botiquines comunitarios; suplementación de cabras y mejoras de corrales.

Primeras experiencias de manejo de agua en represas y pozos (bomba y panel solar).

- **Organización:** se amplió a 18 el número de comunidades integradas en la CCPPAS; se definieron los roles y las funciones de los delegados de las distintas comisiones; están en capacitación dirigencial 80 asociados, entre los cuales, en breve, se elegirá la Comisión Directiva de la Cooperativa que se creará; adquisición de insumos y comercialización conjunta en la campaña algodonera 94/95; cultivos comunitarios para disminuir costos y acceder a tecnología; adquisición de galpón de acopio y equipo de transporte; acceso a maquinaria con créditos promocionales a 6 grupos.
- **Comercialización:** algodón 200 toneladas con ventajas de precio; se iniciará una primera experiencia conjunta con cabritos.
- **Autoconsumo:** mejora general en granja y huertas de otoño-invierno.
- * **Personal técnico:** INTA EEA Stgo. del Estero y AER Quimilf 8 técnicos; CENEPP 2 técnicos.
- * **Promotores:** INTA 2 y CENEPP 3.
- 4. **Proyecto:** *"Promoción de la Organización y del Mejoramiento Productivo de Familias Cabriteras de Choya y Guasayán". 1994-1995*
- * **Beneficiarios actuales:** 95 familias.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

- * **Beneficiarios finales:** 150 familias.
- * **Actividades de renta:** cabritos, dulces, productos forestales y de la caza.
- * **Autoconsumo:** animales de granja, caprinos, maíz.
- * **Instituciones intervinientes:** Parroquias de Villa de la Punta y San Pedro de Guasayán, Instituto de Formación Docente N° 16, INTA EEA Sgo. del Estero y AER Frías, Sec. de Desarrollo Social de la Nación.
- * **Situación actual:** en ejecución primera etapa.
- * **Objetivos y características:**
 - **Productivos:** incorporación de tecnología para consolidar la alternativa productiva cabritera; evaluación de elaboración artesanal de productos derivados de la leche de cabra; incorporación de tecnología para mejorar la producción de tuna con destino comercial (dulces); evaluación e incorporación de tecnología de captación y uso eficiente de agua de lluvia y perforaciones; incorporación de prácticas de conservación y/o recuperación de los recursos naturales.
 - **Autoconsumo:** incorporación de tecnología para mejorar el aprovechamiento de los recursos agua y suelo con destino al autoconsumo. Incorporación de tecnología a los productos tradicionales y nuevas alternativas.
 - **Organización:** formación de grupos organizados en las comunidades (10); formación de organizaciones de representación zonal (Choya y Guasayán); producción,

comercialización y resolución de problemas comunitarios (agua, caminos) en forma conjunta. Acceso a organizaciones de tercer grado (MOCASE) y a los beneficios sociales establecidos por ley.

* **Principales logros alcanzados:**

- **Tecnológicos:** adopción de prácticas de manejo caprino en sanidad (6 botiquines comunitarios manejados por idóneos), alimentación (suplementación de cabras) e infraestructura de corrales; primeras experiencias en captación de agua de lluvia; estudios de fuentes subterráneas para provisión comunitaria de agua.
- **Organización:** conformación de 10 grupos de base con 95 familias; reuniones interzonales de discusión y planificación; gestión conjunta ante autoridades por toma agua y caminos; estudios conjuntos en mercados de consumo de cabritos; capacitación de delegados en administración de organizaciones; adquisición de equipos de comunicación en varios grupos.
- **Autoconsumo:** diversificación de alternativas del autoconsumo en granja, maíz y huertas de otoño; alternativas de uso de agua.
- **Comercialización:** primera experiencia conjunta de conocimiento de mercados de cabrito, análisis de posibles mejoras del sistema actual individual.

* **Personal técnico:** INTA EEA Stgo. del Estero y AER Frías 7 técnicos; I.F.D. N° 16 2 técnicos; actividad privada 2 técnicos.

* **Promotores:** INTA, 3; Parroquias, 8.

El Desarrollo de los Proyectos en Santiago del Estero

Los cinco Proyectos que se encuentran en ejecución presentan, tanto en el inicio de sus actividades como en las distintas zonas, características comunes, pero también particularidades derivadas de varios factores: ubicación geográfica, potencial ambiental, antecedentes de trabajo con las comunidades, instituciones intervinientes, etc.

Entre los elementos comunes podemos citar:

- * el encuadre en la caracterización general del pequeño productor en la Argentina, tal como se describió anteriormente (Unidad de Minifundio).
- * graves problemas de infraestructura, las que, según el orden de necesidades sentidas por las familias son: agua, caminos (marcada dispersión y lejanía), salud, educación y, prácticamente, no requeridos, electrificación rural y telefonía.
- * falta de servicios sociales: salud, cargas sociales, previsión social.
- * escaso a nulo acceso a los avances tecnológicos: esto se relaciona con el reducido número de instituciones que trabajaban con el sector, poca capacidad técnica para atender sus requerimientos y los mínimos recursos asignados para tareas con pequeños productores y a nivel de personal el bajo "status" que generaba esta actividad frente a la clásica de productores empresariales.
- * la influencia de aspectos culturales (usos y costumbres): en Santiago del Estero los políticos acostumbraron a las familias a las promesas y al asistencialismo, ésto contribuyó a consolidar

el individualismo y la permanente migración en busca de horizontes distintos.

Las diferencias que mayor influencia tuvieron en el transcurso de la ejecución de los proyectos, se relacionan con los antecedentes de organización, el potencial ambiental para la producción y las instituciones intervinientes, las que podrían resumirse de la siguiente forma para cada uno de los proyectos:

1. **Proyecto de Reactivación Algodonera Los Jurfes-Añatuya:** trabajo fuerte de organización con la Parroquia y ONG INCUPO para resolver un serio problema de tenencia de tierras (comunidades y Comisión Central); aceptable potencial de producción de secano (con lluvias) para la provincia y buena definición de roles de las instituciones al iniciar el Proyecto (1986).
2. **Proyecto Cabritero de Garza:** mínima organización en comunidades de base a cargo de la ONG Fundapaz; regular potencial de producción de secano y regular definición de roles de las instituciones intervinientes (1989).
3. **Proyecto Algodón-Afalfa de Figueroa:** mínima organización en comunidades de base a cargo de la Parroquia (no formó parte del Proyecto); regular potencial de producción como área de regadío con dificultades; única institución el INTA (1989).
4. **Proyecto Algodón-Cabritero de Quilme:** b u e n a organización en comunidades y Comisión Central a cargo de la ONG CENEPP; buen potencial de producción como zona de secano y buena definición de roles de las instituciones intervinientes (1993).
5. **Proyecto Cabritero de Choya-Guasayán:** sin trabajo de organización previo; pobre potencial de producción de secano y aceptable definición de roles de las instituciones intervinientes (1994).

Avances y Logros - Dificultades

Si bien no se puede establecer una exacta comparación entre proyectos, debido a la importante variación entre los mismos, sí se pueden señalar algunos hechos coincidentes que permiten destacar lo positivo y lo negativo.

Como positivo puede considerarse que en todos los casos el proceso organizativo fue creciendo y consolidándose, incluso cuando el mismo tuvo altibajos por distintas circunstancias. De igual manera, la adopción de tecnología marcó grandes variaciones positivas desde los pisos de partida. El sistema de vida de las familias fue variando hacia mayores niveles de compromiso y de inserción que llevaron a que hoy, merced al aporte de éstos y otros proyectos, los pequeños productores minifundistas alcancen un nivel de participación "social" trascendente y reconocida. La presencia de su organización de tercer grado provincial: Movimiento Campesino de Stgo. del Estero (MOCASE) se da en los distintos planos de las definiciones políticas para el sector agropecuario.

Este crecimiento fue acompañado en los últimos años con el aporte de nuevos programas provinciales como créditos de confianza y programas asistenciales; programas nacionales: créditos del Programa Social Agropecuario de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y Secretaría de Desarrollo Social Prohuerta-INTA; e internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.

En algunos proyectos, las dificultades más marcadas que se debieron superar fueron los problemas de articulación con algunas instituciones, los que surgieron al evolucionar las comunidades y los que se produjeron con organizaciones inmaduras para realizar adecuadamente su administración, debido a la aparición de financiamientos externos, particularmente, subsidios o créditos a tasas blandas.

- La articulación de las instituciones, en particular en los primeros proyectos adoleció del defecto de partir del análisis de los problemas a resolver, en forma participativa, y marcar actividades para alcanzar los resultados. En cambio, no se destinó suficiente tiempo a analizar filosofías institucionales y objetivos de mediano y largo plazo frente a las comunidades. El resultado de ello, en particular con las ONGs INCUPO y Fundapaz, fueron innumerables desacuerdos, que transmitieron una desfavorable imagen hacia las organizaciones de pequeños productores, retrasando e incluso limitando una acción coordinada y conjunta. Estas experiencias fueron superadas en los últimos proyectos (Quimilí, Choya-Guasayán), en donde las coordinaciones no presentaron inconvenientes.

- La aparición de importantes fuentes de financiamiento externo no siempre significaron, como sería deseable, un aporte positivo al proceso de consolidación de las organizaciones de pequeños productores. La tentación de poder acceder con los mismos a una cantidad de beneficios postergados por años, trajo, al mismo tiempo, una variedad de problemas no previstos. Algunos de los que pueden mencionarse son:
 - * creación de organizaciones formales: algunos financiamientos estaban condicionados u ofrecían ventajas económicas al ser recibidos por cooperativas, por ejemplo, con lo cual se aceleró el proceso evolutivo de la organización, saltando etapas de formación y capacitación. El resultado fue, en general, un deficiente aprovechamiento de los recursos y tener que manejar una organización exigente sin capacidades adquiridas.

 - * endeudamiento de las familias: en muchos casos, la falta de una adecuada información llevó a las familias

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

a asumir compromisos que luego se vieron como imposibles de cumplir. En otros casos, distintas fuentes llegaron a los mismos clientes sin coordinar en busca de colocar su "producto", con similar resultado.

- * **resentimientos:** la puesta en juego de importantes sumas de dinero en manos de pocos dirigentes con un limitado manejo administrativo, generó desconfianza y divisiones, algunas de ellas permanentes.

- * **cambios en los proyectos:** estas situaciones obligaron a cambios no sólo en las estrategias, sino también, obligaron a replantearse los objetivos de los mismos. Esta situación se complicó cuando el financiamiento fue acompañado con programas propios de capacitación, no acordes con los del proyecto. Esta situación afectó a distintos proyectos conducidos en la provincia por diversas instituciones.

Como síntesis, convendría entonces destacar que, a pesar de los inconvenientes surgidos, algunos superados y otros que aún persisten, las organizaciones de pequeños productores minifundistas y sus familias integrantes han tenido una marcada evolución en el marco de estos proyectos, diferenciándose notoriamente de aquellas comunidades que no han recibido el apoyo de alguna de las instituciones o programas para este sector productivo.

Esto se ve potenciado por una colaboración cada vez más ordenada y una complementación entre distintas instituciones y programas que actúan en ámbitos similares.

Como puede apreciarse también, a pesar de que el INTA es nuevo (apenas 9 años en el mejor de los casos) en esta línea de trabajo, los resultados en éstos y los demás proyectos en el país, dan solidez a la

continuidad de la misma, aun cuando la discusión sobre la viabilidad de los pequeños productores minifundistas siga desarrollándose.

V. CONSIDERACIONES FINALES

Algunas de las condiciones que se rescatan como fundamentales para pretender alcanzar los objetivos propuestos en los proyectos que encara el INTA con pequeños productores minifundistas, podrían sintetizarse en lo siguiente:

- * el contenido deberá apuntar a solucionar problemas relevantes para las familias y las comunidades.
- * La propuesta tecnológica deberá ser clara y adaptada a los sistemas considerados, comenzando desde aspectos centrales motivadores. El proceso de organización debería anteceder o, por lo menos, ser paralelo al de transferencia de tecnología.
- * El esquema participativo es condición fundamental desde la elaboración del proyecto, durante su ejecución y en las distintas instancias de seguimiento y evaluación.
- * La capacidad, la dinámica y el grado de compromiso de los promotores y técnicos constituyen un gran porcentaje del posible resultado a obtener.
- * El trabajo articulado entre instituciones debe tener un estudio inicial muy profundo, teniendo en cuenta las reales posibilidades de asumir los compromisos ante las comunidades. El grado de articulación debe quedar claro desde el comienzo, partiendo desde la forma más elemental de colaboración hasta

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

lo complejo, a medida que el análisis lo indique y no en sentido inverso.

- * **Es necesario contar con los recursos asignados al proyecto en tiempo y forma, a fin de ser eficiente en las actividades programadas y no generar falsas expectativas en las familias.**
- * **Cuando se introducen financiamientos (créditos, subsidios, etc.) en el proceso, debería corresponderse con la necesaria capacidad para administrar en forma eficiente esos recursos, en caso contrario se generan situaciones que retrasan o desnaturalizan la evolución y la organización del proyecto.**
- * **Los proyectos deben tener la flexibilidad suficiente para que, si así lo indican los resultados del seguimiento y la evaluación, puedan corregirse a tiempo las desviaciones observadas con respecto a la realidad del momento actual.**



SISTEMA DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA PARA PEQUEÑOS AGRICULTORES DE CHILE

Visión Histórica y Nuevo Enfoque del Modelo

Lya González / Juan Salgado
INDAP

Chile tiene una población de 13,5 millones de habitantes, de los cuales, cerca de 220.000 son pequeños productores agrícolas. El Ministerio de Agricultura, en los últimos 18 años, ha entregado a través del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), Servicios de Extensión Agrícola a un número significativo de ellos.

Período 1978 - 1990

En 1978 se pone en marcha un Programa de Asistencia Técnica Empresarial llamado ATE, en el cual los productores accedían a un subsidio fiscal para contratar a un profesional del agro que les entregaba asistencia técnica. El sistema no prosperó por suponer un mercado de Empresas de Asistencia Técnica inexistente.

A partir de 1983, el Estado reemplaza el Programa ATE por uno de Transferencia Tecnológica Integral extremadamente regulado, caracterizado por predominar en él una lógica de cumplimiento de acciones y procedimientos por sobre los resultados. Se dirigió principalmente a parceleros provenientes del proceso de Reforma Agraria.

Período 1990-1994

La atención fue diseñada para un Programa de Transferencia Tecnológica de aproximadamente 52.000 productores, conformados en grupos localizados en territorios relativamente homogéneos.

Programa Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Area Sur - PROCODER

Los pequeños productores adscritos se caracterizaban por explotar superficies menores de 12 hectáreas de riego básico, bajo cualquier régimen de tenencia (propio, arrendado, cedido, etc.), con capitales que no exceden los US\$110.000. Tanto la superficie de explotación como el recurso capital son características que aún permanecen vigentes.

Los grupos fueron atendidos por Consultoras privadas que INDAP contrató en licitaciones públicas y a las cuales se les pagó con un subsidio fiscal y un aporte de los usuarios. El subsidio se focalizó con un criterio social y no permanente.

Estratégicamente, el Sistema operó sobre la base de Planes de Desarrollo Productivo de Mediano Plazo, cuya metas fue incrementar el ingreso de las familias de los pequeños productores.

La participación de los productores en este Programa se condicionó en dos etapas:

- i) **Etapas** I, de máxima intensidad de atención, con un tiempo referencia de hasta seis años, que priorizó su acción en aspectos tecnológicos y de gestión predial. El costo de atención, de US\$370 por familia, se subsidió en un 100%.

Operativamente, se trabajó sobre la base de 216 participantes que conformaban tres módulos, divididos en cuatro grupos cada uno. La atención la brindó un profesional y cinco técnicos asesores de las Consultoras, que fueron evaluados de acuerdo a los objetivos y a las metas definidos en cada plan. El pago de la atención fue parcializado en cuotas. Las consultoras fueron sometidas a un Sistema de Evaluación por Resultados, de cuyos indicadores se desprendió su continuidad en el Sistema. El modelo se articuló con el Sistema Nacional de Investigación Agropecuaria.

- ii) **Etapa II**, de menor intensidad de atención, con un tiempo de duración de hasta tres años, orientada a consolidar los cambios tecnológicos iniciados en la Etapa I y a desarrollar capacidad empresarial individual y asociativa de los productores. El costo de atención de US\$300 fue asumido, en parte, por el productor.

Operativamente se trabajó sobre la base de 90 participantes, que conformaban un módulo, dividido en cinco grupos. La atención la brindaba un profesional y un técnico asesor de las consultoras, que también fueron evaluados de acuerdo a los objetivos y metas definidos en cada plan. Al igual que en la Etapa I, el pago de la atención fue parcializado en cuotas, las consultoras fueron sometidas al Sistema de Evaluación por Resultados y el modelo se articuló con el Sistema Nacional de Investigación Agropecuaria.

Periodo 1995 en adelante

A partir de la definición de una nueva misión del INDAP y sus correspondientes objetivos estratégicos, el accionar se centra bajo un conjunto de la Idea Fuerza:

- a. Intervención funcional a la demanda de los usuarios y de los mercados a los que se vinculan.
- b. Paso desde una lógica de "Programa" predefinido a "Servicio" ad-hoc a la estrategia o proyecto que los productores conformen.
- c. Acciones integradoras y focalizadas sobre proyectos asociativos o estrategias con esta misma lógica, acotados territorial y temáticamente.

- d. Incremento de la calidad de la atención mediante la expansión de las temáticas de capacitación de los equipos técnicos de atención, reforzamiento y ampliación de los proveedores de tecnologías productivas y de gestión y pago de los servicios contra logro de objetivos y metas concretas.
- e. Articulación intra y extra INDAP con instrumentos que demanden los pequeños agricultores para un mejor logro de los objetivos de los proyectos.
- f. Esfuerzos compartidos con los productores, expresados en cofinanciamiento del servicio, participación en la selección y evaluación de los consultores prestadores de servicios, participación en la planificación de los proyectos, etc.
- g. Alto nivel de impacto para la inversión que realiza el Estado y los agricultores al momento de financiar el servicio.

Operativamente, la Transferencia de Tecnología se expresa hoy bajo un Servicio de Asesoría Agrícola altamente flexible y diversificado en modalidades que dan cuenta de las características de los productores a los que se da el Servicio. Ellas son:

- 1. El Servicio de Asesoría Agrícola Proyectos (S.A.A.P.), funcional a los requerimientos de cada proyecto, por tanto, se organiza y se estructura según su propia demanda. No predefine el número ni el perfil de los integrantes del equipo técnico que atiende a los productores, tampoco el número de productores sujetos de atención ni el valor que tiene el servicio. Este Servicio se financia con un 20% de aporte de los productores, aproximadamente.

El Servicio de Asesoría Agrícola Proyectos potencia la focalización de esfuerzos, la articulación de todos los Servicios

intra y extra INDAP que son demandados por los productores, la concreción de alianzas y el trabajo asociativo de éstos. Provee de asistencia técnica especializada, tanto productiva como de gestión predial, como así también de un Coordinador que actúa como un gerente que coordina todas las acciones del proyecto.

2. El Servicio de Asesoría Agrícola Local (S.A.A.L.) se contextualiza en una lógica de proyecto y focaliza su intervención según la demanda de los productores. Así, provee de asistencia técnica general, tanto productiva como de gestión predial.

El Servicio de Asesoría Agrícola Local predefine los recursos globales del Servicio y el número total de usuarios, flexibiliza la conformación del equipo técnico de los grupos de atención de productores e incorpora el aporte diferenciado de los agricultores según demanda. El costo del Servicio es de US\$450, aproximadamente, el que, dependiendo de la demanda de atención, es financiado por los productores en cifras que oscilan entre un 1 y un 27%.

También potencia la focalización de esfuerzos, la articulación de los distintos servicios y la concreción de alianzas.

3. El Servicio de Asesoría Agrícola Localidades Pobres (S.A.A.L.P.), de atención semi-presencial, orientado a satisfacer las demandas de productores que por sus características productivas, su dotación de recursos o por las áreas geográficas en las que habitan, no se adecúan a los anteriores Servicios. La atención se sustenta, básicamente, en el uso de metodologías audiovisuales, combinada con contactos directos de los técnicos asesores.

Logros

Chile cuenta hoy con un moderno Sistema de Transferencia de Tecnología para la pequeña agricultura, capaz de entregar Servicios de Asesoría Agrícola de la más alta calidad. La atención se ha focalizado en territorios productivamente homogéneos, que dan cuenta de los planeamientos regionales, donde las pequeñas explotaciones y los productores que las conforman han sido capaces de generar proyectos interesantes, con producciones altamente competitivas. Se trabaja sobre la atención de Proyectos de Desarrollo específicos, que dan cuenta de las características de los mercados a que se vinculan y de los sistemas productivos que los conforman.

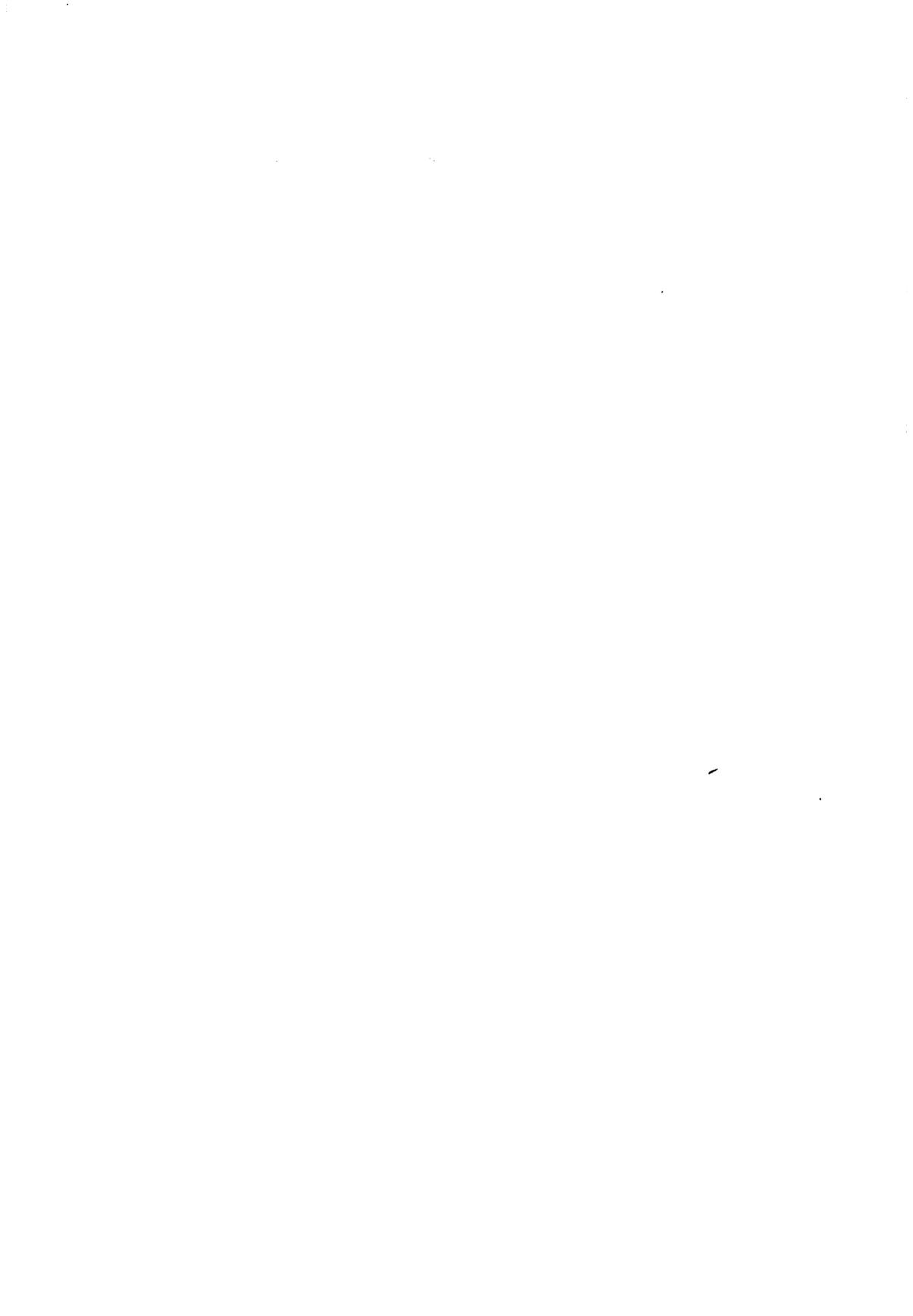
Así, más de 150 Empresas Consultoras Privadas de asistencia técnica, especializadas en las problemáticas de la pequeña agricultura, mantienen convenios con INDAP para la atención y la prestación de servicios a más de 52.000 familias. Estas resuelven los problemas técnicos y de gestión que tradicionalmente debilitan los sistemas tradicionales de extensión. Con ellas se han logrado significativos niveles de adopción de tecnologías, altos niveles de producción y productividad de los rubros que los productores explotan, mejoramientos sustanciales de la calidad de los productos, reducción de los costos de producción y transacción de productos e insumos, incorporación de tecnologías de gestión empresarial, diversificación de la oferta por cambios en las estructuras productivas o por transformación de los productos post-cosecha, etc.

Desafíos

La tarea principal es seguir mejorando la calidad de los servicios. Esto, conjuntamente, con un mayor posicionamiento del nuevo enfoque del modelo en los productores, consultores y funcionarios del propio INDAP.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

De la misma forma, se hace necesario consolidar la participación de las consultoras privadas que entregan los servicios de asesoría agrícola, para que, paulatinamente, en forma progresiva, sean financiadas mediante el pago directo de los productores y se independicen del subsidio estatal.



EL ENFOQUE DE MERCADO COMO ORIENTACIÓN DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y EL FINANCIAMIENTO

*Waldo Bustamante P.
Coordinador PRODAR Cono Sur
IICA/PRODAR*

I. INTRODUCCION

Nuestro continente afronta un escenario caracterizado por la globalización de la economía mundial y, particularmente, por el desarrollo y la instauración de un modelo económico neoliberal o de libre mercado al interior de los países, este modelo caracteriza al Mercado como el elemento **ordenador, orientador y potenciador** de los factores económicos y sociales. El rol de la empresa privada cobra relevancia al ser las principales fuentes de empleo y generación de riqueza en los países. Por otra parte, el rol del Estado tiende a reducirse y pasa a ser un ente facilitador más que uno de fomento, como lo fue en el pasado reciente. Este proceso de globalización tiene expresiones subregionales en el sur, a través de mecanismos de integración, como el MERCOSUR.

Este nuevo escenario presenta a las empresas (pequeñas, medianas y grandes) un horizonte lleno de posibilidades y de amenazas, las cuales deberán ser inexorablemente enfrentadas. En particular, la pequeña agricultura deberá enfrentar un proceso económico desconocido, en donde se verán afectadas sus producciones, pero donde también se abren posibilidades de insertarse con el mercado. Parece inevitable que este sector deba reforzar y mejorar los mecanismos de vinculación con el mercado, a fin de seguir desarrollando actividades agropecuarias en el ámbito rural y, así mismo, que el efecto de esta vinculación sea cada vez más favorable.

En este sentido, se hace necesario abandonar la premisa que privilegió a los aspectos productivistas, tendientes a mejorar los aspectos netamente productivos (en donde se manipulaba la oferta para adecuarla a la demanda) y adoptar una óptica orientada más a mirar e identificar las demandas del mercado para buscar alternativas productivas en función de éste (en donde se manipule la demanda para adecuarla a la oferta).

En síntesis, la nueva corriente económica demanda adecuaciones nuevas y ópticas diferentes para definir los aspectos productivos, en donde se privilegie los aspectos vinculantes al mercado, principalmente los relacionados a los deseos y a las necesidades de los consumidores como elementos orientadores del quehacer productivo. A este imperativo no se pueden restar los pequeños productores, minifundistas o campesinos, puesto que de esta opción dependerá su futuro en economías cada vez más competitivas y donde el futuro será la construcción de la cotidiano y el deseo de producir en función y con orientación a las señales del mercado.

II. LA ORIENTACION AL MERCADO

Las Empresas Exitosas no Venden Productos, sino sus Beneficios

El mercado, como unidad de análisis y de trabajo, se podría definir como el espacio en donde confluyen las personas que demandan bienes o servicios y las empresas que, a su vez, ofrecen satisfactores a las diferentes demandas establecidas por los consumidores, ya sean personas o empresas. El mercado está matizado de diferentes características, que permiten a las empresas estudiarlas, a fin de entregar productos o servicios cada vez más adaptados a los requerimientos de los consumidores.

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

Este mercado presenta cuatro condiciones que definen su funcionamiento:

- a. La existencia de dos o más unidades sociales que participan en el proceso de intercambio.**
- b. La participación voluntaria de estas unidades, en donde ambas tienen deseos y necesidades que cumplir; los consumidores desean adquirir algo y los productores, vender su producción.**
- c. Las unidades interesadas en participar en las transacciones poseen algo de valor y de interés mutuo. Las primeras, dinero y las segundas, productos o servicios.**
- d. Las unidades tienen la capacidad de comunicarse entre sí, a fin de conocer tanto las demandas como las ofertas de productos.**

Las empresas (grandes, medianas o pequeñas) que enfrentan el desafío de los nuevos escenarios económicos y que desarrollan una Visión Estratégica de Mercados (V.E.M.), presentan, entre otros, los siguientes rasgos:

- 1. El deseo de ofrecer un producto o servicio superior y de calidad a sus clientes actuales o potenciales.**
- 2. El deseo de innovar y de desarrollar nuevos o mejorados productos o servicios como estrategia de mantenimiento y crecimiento en el mercado.**
- 3. El estudio acucioso, permanente y sostenido de sus consumidores antes, durante y, principalmente, después del consumo o del uso de los productos o servicios ofrecidos. Ello, como premisa para ajustar o potenciar sus estrategias**

comerciales y productivas y adecuarse en forma oportuna a los cambios del mercado y de los consumidores.

Estos rasgos constituyen la esencia de un enfoque moderno, que tiende a generar y establecer una relación continua con el mercado, razón fundamental de la existencia de las empresas.

Los Requerimientos del Mercado

La agrupación de las necesidades y de los deseos de los consumidores identificados dentro del mercado, se traducen en señales y, posteriormente, en requisitos básicos que las empresas deben considerar al momento de establecer relaciones comerciales con grupos definidos de consumidores. Estos requerimientos se traducen en una "Regla de Oro del Mercado" y son:

- a. Calidad
- b. Cantidad
- c. Continuidad
- d. Oportunidad

a. Calidad: éste es uno de los requisitos que cada día crece en importancia, como un atributo capaz de permitir una real diferenciación del producto o servicio en un mercado cada vez más competitivo. Dicho requerimiento constituye una de las principales demandas de los consumidores y por la que éstos están dispuestos a pagar. El mercado está lleno de productos, por lo que el consumidor puede establecer nexos y definir QUÉ comprar y establecer una vinculación costo-beneficio que le sea favorable. Por otra parte, la calidad debe ser un atributo declarado, es decir, que a fin de mantener una relación estable entre consumidor-empresa, se requiere de la creación de un lazo de confianza, que se da al dar a conocer en forma

fehaciente las características del producto final, para definir y establecer que el producto es de una calidad determinada (es mejor declarar, que un producto es de calidad A, B, o C).

Otra de las características de este atributo o requerimiento, es que debe ser estandarizado y estable.

b. Cantidad: el volumen de productos que exige el mercado es un requerimiento considerado vital que tiene y define, con frecuencia, la elección de un determinado producto por parte de los agentes de intermediación, quienes prefieren una cantidad importante, antes que la oferta dispersa de productos. Con volúmenes es posible establecer y negociar precios de productos.

c. Continuidad: una vez establecidas las relaciones comerciales entre consumidores y productores, se hace necesario el mantenimiento de dicha vinculación a través del suministro regular y permanente de los productos o servicios que se ofrecen. Si un consumidor va a su lugar de adquisición y no encuentra el producto A, sin duda preferirá un B o un C y, por tanto, se establecerá una nueva relación con otra empresa, la que produce B o C.

Este requerimiento permite la continuidad de la relación iniciada y concibe las bases de los negocios estables.

d. Oportunidad: dado que las necesidades y los deseos de los consumidores son dinámicos y cambiantes, los productos y servicios deben estar en la forma, lugar y tiempo oportunos. Mientras más conocen a los consumidores, más se acercan las empresas a sus clientes, a fin de asistirlos con la rapidez y la eficacia que éstos demandan los productos. Por tanto, este atributo se refiere al estudio permanente de los consumidores y de la satisfacción que los productos provocan en éstos para generar relaciones de confianza estables y previsibles.

III. EL MARKETING

Las empresas orientan sus actividades a satisfacer los deseos de los consumidores, más que atender sus NECESIDADES

Las empresas deben desarrollar estrategias, a fin de potenciar sus recursos, identificar las necesidades y los deseos del mercado y, particularmente, identificar las señales que éste envía para aprovechar las oportunidades que la sociedad en su conjunto va generando (producto de los estilos de vida, el nivel de ingresos, de su ubicación, de la moda, etc.) y que éstas deben traducir y convertir en productos o servicios.

El Marketing o Mercadeo es un instrumento técnico, capaz de servir como medio para lograr la consolidación de las empresas en el mercado.

El Marketing se define como el conjunto de actividades orientadas a generar o facilitar intercambios y cuya finalidad es satisfacer las necesidades y los deseos de las personas.

La base de este instrumento técnico, que puede y es utilizado por diferentes empresas e instituciones, está constituida por cuatro elementos denominados "las cuatro P": i) precio, ii) producto, iii) promoción y iv) plaza (Distribución), los que son analizados más adelante.

Estos cuatro pilares, que forman la denominada Mezcla de Mercadeo, están orientados a la identificación y a la satisfacción de necesidades y deseos del mercado y, en definitiva, de los consumidores.

La Segmentación del Mercado

El primer paso para iniciar una vinculación con el mercado es identificar y establecer el QUÉ producir. Ello está en directa relación con el desarrollo de estrategias tendientes a conocer al mercado y, particularmente, al consumidor de los productos o servicios.

Las empresas deben definir, en primer lugar, el mercado en donde establecerán sus estrategias comerciales. Para ello, deberán definir una porción del mercado a satisfacer, es decir, desarrollarán una segmentación del mercado, esto es, una subdivisión operativa de éste, a fin de orientar en mejor forma sus esfuerzos y lograr identificar los deseos y las necesidades de sus consumidores dentro de ese segmento o nicho de mercado.

Sin duda, es más fácil definir productos o servicios, si se tiene identificado a los consumidores finales o intermedios, de allí la importancia de lograr definir inicialmente el tipo de mercados donde llegar y, luego, estudiar sus componentes unitarios.

Este enfoque de segmento, denominado ENFOQUE DE RIFLE, permite identificar un grupo específico de consumidores dentro de un total. Particularmente, para las pequeñas empresas el segmentar constituye una fortaleza, dado que podrán concentrar sus esfuerzos para lograr captar la demanda de un grupo de consumidores que tiene algunas características en común.

El enfoque de segmento es, hoy en día, la base de las estrategias comerciales con éxito, ya que la estrategia de producción para el Mercado Total ha ido perdiendo importancia. Ya no existen productos para un mercado masivo (con la excepción de algunos servicios básicos como agua, luz, etc.); hay productos como la bencina (gasolina), gas, salud, cigarrillos, alimentos, bebidas gaseosas que están orientados a

determinados grupos de consumidores, hacia donde apuntan los esfuerzos de las empresas que los producen.

Existen diferentes formas de segmentar el mercado, a fin de seleccionar a los consumidores; la primera se relaciona con la clasificación de los consumidores en a) finales y b) industriales.

Otros criterios para seleccionar a nuestros consumidores están en relación a:

1. Características geográficas: esto es, si los consumidores están dentro de una comuna, municipio, localidad, provincia o la nación.

2. Características demográficas: este criterio permite identificar y clasificar a los potenciales consumidores, de acuerdo con los siguientes aspectos:

- a. Edad (niños, jóvenes, adultos, tercera edad)
- b. Sexo (hombres o mujeres)
- c. Ingresos (altos, medios, bajos)
- d. Ocupación
- e. Educación
- f. Religión
- g. Nacionalidad
- h. Razas

3. Características sicográficas: este criterio permite agrupar a los consumidores de acuerdo con:

- a. Grupo social
- b. Grupos culturales
- c. Estilos de vida
- d. Personalidad

El Consumidor

Dentro de los segmentos del mercado están ubicados los consumidores, quienes son, en definitiva, el objetivo de las empresas. Particular importancia tiene el hecho de conocer cómo actúan, cómo se relacionan y, en definitiva, cuáles son los factores condicionantes o que pueden potenciar su actitud hacia la preferencia por un determinado servicio o producto. El consumidor constituye la base y el objetivo de toda empresa, cuyo fin es captar y mantener su preferencia hacia un determinado producto o servicio. En tal sentido, el conocimiento de sus actitudes y deseos constituye el eslabón que permitirá el desarrollo o adaptación de productos en función de sus requerimientos identificados. Dentro de los parámetros a considerar para determinar los factores que influyen en la conducta del consumidor, se destacan, entre otros, los siguientes:

- a. Cultura
- b. Clase social
- c. Grupos de Referencia
- d. La familia
- f. Edad
- g. Ocupación
- h. Condiciones económicas
- i. Estilo de vida
- j. Personalidad y el concepto de sí mismo

El Ambito de las Necesidades

Según la teoría de Maslow, los hombres están regidos por una pirámide de jerarquías, en donde la base de esta estructura la constituyen las necesidades fisiológicas (alimentación, abrigo, sexo, sed y descanso); las de seguridad; las sociales (la pertenencia a grupos y su aceptación

social) y las de carácter personal (cómo se siente y cómo lo ven los demás).

Dentro de la teoría del Mercadeo, los esfuerzos de los planes estratégicos dirigidos a los consumidores apuntan, fundamentalmente, a las necesidades de orden superior, es decir, las necesidades personales y de carácter social.

La Mezcla de Mercadeo

Considerando los aspectos relativos al consumidor, en cuanto a sus hábitos, costumbres, creencias y preferencias, la empresa debe desarrollar una estrategia comercial sobre la base de la mezcla de mercadeo, señalada anteriormente: Producto, Promoción, Plaza (Distribución) y Precio.

i) **Producto:** este elemento es definido como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye el envase, el color, el precio, la calidad y el prestigio de quien lo elabora y quien, a través de estas características puede: a) satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y b) diferenciarse de otros similares en el mercado.

Los componentes del producto son:

a. **Marca o nombre:** debido a la creciente oferta de productos, se hace imprescindible que todos tengan una identificación, a manera de MARCA, la cual servirá para identificar sus características y lograr su recordamiento frente a una recompra por parte de los consumidores.

b. El empaque: es el elemento del producto que, además de servir como protección de su contenido, ha cobrado real importancia en el proceso de comunicación entre la empresa y los consumidores, al cumplir con las siguientes funciones:

- * Permite captar la atención de los consumidores.
- * Permite apoyar la publicidad en el punto de venta del producto.
- * Constituye un mecanismo para estar presente en la mente de los consumidores actuales.
- * Es una fuente de información para dar a conocer instrucciones, ingredientes y precauciones.
- * Es un mecanismo creador de expectativas de lo que está en su interior.

c. Color: es un elemento que guarda especial relación con el contenido del producto y las expectativas que el consumidor espera del mismo. De igual manera, este elemento del producto servirá como mecanismo para lograr identificar el tipo y el color de las etiquetas y el empaque acorde a las características esperadas del producto; existe un color específico para un producto específico.

d. Calidad: este componente es un atributo de creciente importancia en la preferencia de los consumidores. La calidad debe ser un elemento declarado y de uniformidad en el tiempo, a fin de crear una imagen capaz de diferenciar un producto de otros similares existentes en el mercado.

e. Garantía: es un componente que permite crear y fortalecer una relación de confianza entre el productor y el consumidor. Este componente es particularmente importante, ya que la credibilidad de consumir un producto de determinadas características permitirá mantener las relaciones comerciales estables que esperan las empresas.

Los productos se pueden clasificar en diversas categorías:

- * **Bienes de uso común:** dentro de esta categoría se encuentran los bienes básicos, como pan, hortalizas, leche, etc.; los bienes de impulso, como revistas, y, los bienes de urgencia: paraguas, medicinas, etc.

 - * **Bienes de comparación:** en esta clasificación están los productos en donde los consumidores desarrollan una comparación con otros bienes similares: ropa, electrodomésticos, etc.

 - * **bienes de especialidad:** aquí se agrupan aquellos productos que tienen características específicas para usos muy definidos, por ejemplo, equipos fotográficos, equipos de sonido, medicinas, etc.

 - * **Bienes no buscados:** dentro de esta categoría se inscriben aquellos productos que no son buscados por los consumidores, como seguros de vida, lápidas de cementerios, etc.
- ii) **Promoción:** es el elemento de la mezcla de mercadeo que sirve para informar al mercado y persuadir a los consumidores hacia la compra de un determinado producto.

La promoción es desarrollada mediante cuatro métodos:

- a. Publicidad
- b. Venta Personal
- c. Promoción de Ventas
- e. Publicidad no Pagada

a. Publicidad. Es el método de la promoción que tiene como objetivo informar al mercado la existencia de un producto, recomendar nuevos usos de un producto, explicar cómo funciona el producto, etc. Otro de los objetivos es persuadir al consumidor para que consuma un producto determinado, tratar de crear una presencia de marca y alentar a otros consumidores a que cambien su preferencias hacia una marca específica. La publicidad también sirve para recordar dónde pueden encontrar un producto determinado, mantener en la mente una marca determinada, etc.

iii) Plaza (Distribución): este elemento de la mezcla de mercadeo se encarga del trasiego de los productos entre el lugar de producción y el mercado. La labor de intermediación es desarrollada por una diversidad de empresas, las cuales ejercen una serie de actividades que difícilmente pueden ser desarrolladas por los productores. Estas empresas de intermediación denominadas intermediarios, prestan, entre otros, los siguientes servicios y funciones:

- a. Compra
- b. Reempaque
- c. Transporte
- d. Almacenamiento
- e. Financiamiento
- f. Absorción de riesgos
- g. Información de mercados.

Se puede prescindir de los intermediarios, pero no así de sus funciones.

iv) Precio: el precio constituye el valor expresado en términos monetarios, que se utiliza como medio de intercambio entre las empresas productoras y los consumidores de productos y servicios.

El precio a ser fijado por las empresas está condicionado por:

- a. **Demanda**, es decir, la disposición a pagar por los consumidores y los precios de referencia existentes de otros productos similares en el mercado.
- b. **Participación en el mercado**. Las empresas, de acuerdo a su posición en el mercado, provocan y establecen ciertas señales de precios que son seguidas por las empresas competidoras. La empresa líder con mayor participación en el mercado tendrá mayor ventaja para definir un precio en comparación con las otras empresas que participan en el mercado con productos similares.
- c. **La reacción de la competencia**. En el momento de fijar los precios se hace necesario considerar los márgenes de libertad que se deben dejar para contrarrestar la reacción de las empresas competidoras, lo que puede afectar la preferencia por un producto determinado.
- d. **Los costos de producción**. Los precios deberán reflejar los costos fijos y variables en los que ha incurrido la empresa, a fin de establecer un precio de equilibrio que permita sostener los costos, asumiendo cantidades de producción determinadas y precios finales estimados.

IV. OPCIONES Y DESAFIOS DE LA PEQUEÑA AGRICULTURA PARA ENFRENTAR EL MERCADO

Dentro de las principales características y a manera de somero diagnóstico, la pequeña agricultura presenta algunos rasgos y enfrenta

algunos desafíos que son menester analizar. En particular, estos rasgos, características y desafíos son entre otros, los siguientes:

a. Oferta altamente dispersa. Las unidades de la pequeña agricultura se encuentran fuertemente diseminadas espacialmente y presentan dificultades para enfrentar y acceder a los mercados consumidores, producto de este distanciamiento, tanto físico como muchas veces cultural.

b. Alta competencia de sus producciones. Estas unidades influyen fuertemente en lo que producen sus pares, dado que, por lo general, producen los mismos productos y en las mismas épocas, lo que incrementa sus desventajas competitivas.

c. Falta de enfoque empresarial. Los pequeños productores son, en esencia, empresarios; no obstante, a pesar de que el riesgo es el denominador común de cualquier empresa, los microempresarios o pequeños empresarios administran sus escasos recursos con una racionalidad muchas veces distinta a lo que, en términos ortodoxos, sería un enfoque empresarial, ligado a la obtención de utilidades y a la administración eficiente de los recursos. En relación con ello, este sector aplica en forma empírica los conceptos empresariales, quedando en desventaja en relación con otras unidades económicas que sí desarrollan métodos de gestión más eficaces y eficientes.

d. Ausencia de información de mercados. La casi nula obtención de información de mercados y comercial es un rasgo marcadamente negativo que atenta contra el desarrollo del sector de los pequeños productores, por lo que quedan a merced de los agentes intermediarios, en cuanto a fijación de precios, y siguen desarrollando una estrategia de carácter productivista, sin conocer qué sucede en los mercados finales con sus productos.

e. Baja calidad de los productos. El desconocimiento de las regulaciones y requerimiento del mercado, la necesidad de vender toda la producción y la utilización de tecnologías de producción no apropiadas (semillas, fertilizantes, etc.), atentan contra la capacidad de concebir que la calidad es un parámetro cada vez más exigido por el mercado y que debe ser un atributo ligado a cualquier producto.

Existe, en general, bajas calidades de los productos que producen los pequeños productores y campesinos.

f. Ausencia del enfoque de mercado. Ligado a los puntos anteriores no existe una estrategia del sector que esté orientada a la búsqueda de alternativas productivas, que tengan como orientación los requerimientos que provienen del mercado. Se sigue optando por la estrategia de producir y, luego, salir a vender y no la de averiguar qué quiere el mercado y, después, adaptar la producción para satisfacer determinados requerimientos de los consumidores.

g. Diferenciación de productos. Las empresas desarrollan grandes esfuerzos, tanto económicos como de mercadeo, para diferenciar sus productos de los existentes en el mercado, con el fin de atraer la atención y lograr una cierta lealtad por parte de los consumidores de sus productos. En el caso de los productos de los pequeños productores, este rasgo es, sin duda, una de las principales falencias, puesto que no tienen identificación (nombre, marca, empaque), lo cual atenta contra la posibilidad de ser adquiridos nuevamente, dado que los consumidores no encontrarán características que les permitan su recompra.

Sin embargo, los pequeños productores pueden aprovechar las oportunidades que también genera el mercado, las cuales deben ser identificadas y traducidas en opciones de mejoramiento productivo, pero sobre todo, de un mejoramiento del enfoque empresarial orientado al mercado.

V. LA COMERCIALIZACION EFICIENTE DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES PASA NECESARIAMENTE POR LA GENERACION DE ORGANIZACIONES CAPACES DE ARTICULARSE CON EL MERCADO

Cualquier otra función que se desarrolle para y entre el sector puede ser abordada en forma individual (transferencia tecnológica, crédito), pero la labor de comercialización o mercadeo es una condición básica y, necesariamente, debe ser desarrollada en forma organizada y empresarial.

Las opciones y las oportunidades que presenta el mercado para el sector de los pequeños productores son, entre otras, las siguientes:

a. Adaptación a cambios del mercado. Por la capacidad de administrar pocos recursos, generalmente, los pequeños productores pueden estar en mejores condiciones para lograr adaptarse a cambios en los mercados, identificados como demandas nuevas de productos. Las tendencias de costumbres, por ejemplo, hacia la búsqueda de lo natural, deben ser interpretadas por las pequeñas empresas como señales para definir estrategias productivas, a fin de satisfacer un nicho creciente de demandas por productos naturales. Por las condiciones de tamaño, estas unidades serían, por definición, más adaptables y permeables a cambios de producción para aprovechar estas nuevas tendencias y transformarlas en oportunidades comerciales.

b. Desarrollo y ampliación de la línea de productos. En cualquier actividad comercial, la premisa de la existencia del riesgo plantea un desafío tendiente a ampliar sus líneas de productos, en función de aminorar el riesgo, si algún producto no tiene las ventas esperadas. Sin embargo lo anterior, también como planteamiento estratégico, se hace necesario ampliar esta línea en función de captar un mayor número de clientes de un segmento determinado y cumplir con los intermediarios

que crecientemente requieren de una línea de productos más amplia, consecuentemente con los requerimientos del mercado, definidos anteriormente (cantidad, calidad, continuidad y oportunidad). En esta óptica se hace necesario que los pequeños productores desarrollen alternativas productivas.

c. La articulación de productores por rubro. Reforzando la premisa de que la organización de los pequeños productores es requisito imprescindible para tener éxito en el acceso al mercado en forma oportuna y con los requerimientos que éste plantea, una estrategia que apunte en el sentido señalado, pasa por la necesidad de agrupar a los pequeños productores según los rubros que desarrollan. Principalmente, por que enfrentan en forma individual los mismos riesgos y desafíos productivos y, de igual manera, los riesgos implícitos de un proceso de comercialización. Este proceso, sin duda, presenta menores riesgos que si esta función se sigue realizando en forma dispersa y sin una estrategia común que les permita, fundamentalmente, aminorar los costos y cumplir con mayor eficiencia los requerimientos del mercado. El tipo de organización que se plantea para este propósito es una entidad empresarial, con una estructura acorde a los desafíos que se requiere enfrentar, como una unidad de negocio rural.

d. Apuntar a mercados específicos. La aplicación moderna de la teoría del mercadeo tiende a lograr una especialización de las empresas en función de la identificación y la satisfacción de nichos de mercados específicos. Ello, particularmente, por los costos que implica el acceso a éstos y por el potencial que encierra posesionarse en un determinado segmento y desarrollar una estrategia de conocimiento y profundización de las expectativas de este nicho de mercado. Los pequeños productores deben reconsiderar la estrategia desarrollada hasta ahora, denominada "tiro de escopeta", es decir, una producción poco discriminatoria, en donde no existe ningún control sobre los canales de distribución de los productos y, lo que aparece como más grave desde

el punto de vista del mercadeo, sin un conocimiento de las reacciones de los consumidores respecto de los productos adquiridos. Esto les impide conocer las fortalezas y las debilidades que tiene frente a los productos competitivos y el potencial mejoramiento de los productos, a fin de asegurar la lealtad por parte del consumidor hacia los productos producidos por ellos mismos.

e. Desarrollo de círculos de calidad. El tema de la calidad deberá ser considerado en forma muy especial por el sector para seguir compitiendo en un mercado dinámico y cada vez más exigente. El concepto de "calidad total" debe ser un planteamiento estratégico y un potencial baluarte de la producción de los pequeños productores. La creación de círculos de calidad total que consideren los aspectos pre y postcosecha debería ser la base de programas para el mejoramiento de la producción y de la comercialización, dado que son escasos los ejemplos en donde este concepto esté siendo aplicado en el sector de los pequeños productores. La calidad es una característica y un atributo que el mercado paga y que se incorpora como un componente demandado por los consumidores cada vez con mayor frecuencia, lo que debe ser traducido en respuestas de mejores y renovados productos para el mercado.

f. Diferenciación de productos. Con escasas excepciones vemos que los productos campesinos de la pequeña agricultura no tienen una diferenciación de los demás productos existentes en el mercado, incluso son difíciles de identificar. Difícilmente el consumidor podrá lograr una lealtad a determinado producto, si no conoce su procedencia, nombre o marca, que le permita asumir una recompra. Es necesario hacer esfuerzos tendientes a lograr identificar y caracterizar los productos, a través de determinados atributos esperados por los consumidores. Se debe trabajar en marcas comunes, garantía de entidades oficiales (a manera de certificaciones de calidad) y en el desarrollo de certificaciones de origen, a fin de potenciar y caracterizar los productos de los pequeños productores.

V. REFLEXIONES FINALES

El desafío que se plantea para la pequeña agricultura tanto en la actualidad como en el futuro inmediato, pasa por lograr interpretar el fenómeno del mercado y de sus componentes y, sobre todo, conocer y manejar los aspectos relacionados al mercadeo o marketing, lo que podríamos apodar de **Marketing Campesino**, asumiendo que son las mismas técnicas que utilizan las grandes empresas y que, por cierto, son las que tienen éxito en el mercado.

La actitud de los técnicos necesariamente tendrá que dar cuenta de un cambio sustancial en el producto que deberán ofrecer como paquete tecnológico. Este deberá considerar como punto de partida lo que hoy es el punto de llegada y transformarlo en el hito orientador de sus propuestas tecnológicas, es decir, el mercado como conjunto ordenado y el consumidor como unidad social a satisfacer.

Una apuesta para todos aquellos que creemos en el sector, será considerar los aspectos del mercadeo moderno, para tratar de cambiar el concepto de **salir a vender**, por el de **satisfacer demandas**, que es la expresión agregada de los deseos de los consumidores.

CONCLUSIONES

El seminario-taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento", realizado en Asunción, Paraguay, los días 13 y 14 de diciembre de 1995, formó parte, al igual que los otros eventos realizados durante el mismo año, de una nueva forma operacional del PROCODER, en donde organismos miembros asumen el liderazgo y la implementación de actividades de los distintos grupos temáticos.

En esta oportunidad, en el evento se presentaron y se discutieron distintas experiencias que pusieron de manifiesto los avances y las dificultades que el tema presenta en los procesos de descentralización y modernización, al cual se encuentran abocados los distintos organismos miembros del Programa.

Las principales conclusiones surgen de la respuesta que tres grupos de trabajo dieron a las siguientes preguntas: a) la selección de la clientela; b) formas de apoyo para la gestión del crédito y la transferencia tecnológica y c) cómo se articulan las variables mercado, financiamiento y transferencia tecnológica.

Las grandes coincidencias entre los grupos constituidos fueron las siguientes:

- **La clientela, ya sea bajo la forma individual o asociativa, debe obtener sus ingresos (80%) a partir de actividades agropecuarias o agroindustriales, además deben residir en el predio en una comuna rural.**
- **Los productores individuales o los organizados bajo cualquier forma (comités, cooperativas, etc.) deben tener objetivos**

comunes, con perspectivas de lograr un impacto significativo en un plazo determinado.

- Dependiendo del tipo de institución de apoyo que se trate, se pueden integrar grupos de productores que no alcancen a satisfacer sus necesidades alimentarias y/o que tengan ingresos menores a las necesidades de reproducción familiar.
- Es necesario promover y apoyar la asociación de productores, organizar grupos y capacitarlos integralmente en lo que se refiere a la gestión, al funcionamiento de las cadenas productivas y a la utilización de tecnologías que enfatizan la reducción de costos.
- Tanto la asistencia técnica como la capacitación pueden ser subsidiadas e incluso gratuitas por un tiempo limitado y con un aporte creciente del productor o de la asociación que los agrupa. El costo de la asistencia y/o la capacitación puede estar incluido en el crédito.
- El enfoque de mercado debe ser el orientador de todos los componentes, los que deben estar muy bien articulados en los proyectos que elaboran los productores y las organizaciones.
- La transferencia tecnológica, vinculada al financiamiento, debe ser parte de una estrategia de desarrollo y considerada como una inversión para el futuro.

LISTA DE PARTICIPANTES

ARGENTINA

Audero, Susana
Técnico, Secretaría de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Paseo Colón 982 3° Piso, Of. 163
Buenos Aires
Teléfono: (54-1) 349-2666
Fax : (54-1) 349-2677

Smeriglio, Alberto
Coordinador Operativo,
Proyexto Minifundio
INTA
Jujui 850
Santiago del Estero
Teléfono: (54-85) 224730
Fax : (54-85) 224596

BRASIL

Chávez Alves, Paulo Roberto
Secretario,
Secretaria de Trabajo y Acción
Social, PAPP-RN
Centro Administrativo
Rio Grande-RN
Teléfono: (55-84) 731-7161
Fax : (55-84) 731-4890

Da Silva, João Batista
Asesor,
SDR/Ministerio de Agricultura
3° Piso - SDR, Sala 303
Brasilia
Teléfono: (55-61) 218-2362
Fax : (55-61) 321-4524

Da Silva Oliveira Lopes, Lea
Subcoordinadora,
SETAS - PAPP / RN
Centro Administrativo RMO BR 101
Natal-RN
Teléfono: (55-84) 231-3824
Fax : (55-84) 231-3824

De Oliveira Borges, Evandro
Coord. Técnico, PAPP-RN-SETAS
Centro Administrativo do Natal s/n.
Natal-RN - 101
Teléfono: (55-84) 231-3824
Fax : (55-84) 231-3824

Lima, Antonio Renan
Gerencia de División, BNB
Praça Murilo Borges N° 01
Fortaleza-Ceará
Teléfono: (55-85) 255-4370
Fax : (55-85) 255-4308

Menezes, Sebastião Francisco
Tco. Planeamiento, Setas/PAPP-RN
Centro Administrativo do Natal
Natal-RN
Teléfono: (55-84) 231-3824
Fax : (55-84) 231-3824

Motter, Adelar Antonio
Director Adjunto Técnico Científico
Instituto Agronómico do Paraná
Rodovia Celso Garcia Cid, Km 375
Londrina-PR.
Teléfono: (55-43) 326-1525
Fax : (55-43) 326-7868

Programa Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Área Sur - PROCODER

Narita, Solange
Coordinadora de Operaciones
SEPLAN/PAPP
Av. Miguel Rosa, 3.190 Sul
Teresina-PI.
Teléfono: (55-86) 221-8103/4142
Fax : (55-86) 221-2241

Seifert, Selvino
Coordinador Estadual
EMATER/RS
Rua Botafogo, 1051
Porto Alegre-RS.
Teléfono: (55-51) 233-3144 R320
Fax : (55-51) 233-3144 R 213

Nascimento Freitas, Minelvina
Coord. de Articulações Técnicas
EMBRAPA
Sain-Parque Rural s/n
Brasília
Teléfono: (55-61) 348-4149
Fax : (55-61) 347-2561

CHILE

Nogueira, José Garciado
Asesor,
Unidad Técnica PAPP-Piauí
Av. Miguel Rosa 3190 Sul
Teresina-PI.
Teléfono: (55-86) 221-4142
Fax : (55-86) 221-2241

Bustamante, Waldo
Coordinador Programa de Desarrollo
de la Agroindustria Rural (PRODAR)
Cono Sur
IICA
Rosa O'Higgins 30, Las Condes
Santiago
Teléfono: (56-2) 2127072
Fax : (56-2) 2011415

Olivo Fracaro, Nelso
Area de Desenvolvimento
Rural/Assentamentos e Crédito
Rural, EMATER-PR.
Rua da Bandeira 570
Curitiba-PR.
Teléfono: (55-41) 352-1616

González, Lya Cecilia
Consultora,
INDAP
Claudio Arrau 462
Chillán VIII Región
Teléfono: (56-42) 223307-216315
Fax : (56-42) 223307

Quaresma de Melo, Leoni
Assesor Técnico
SEPLAN/U.T./PAPP/Piauí
Av. Miguel Rosa, 3.190 Sul
Teresina-PI.
Teléfono: (55-86) 221-4142
Fax : (55-86) 221-2241

Iraira Higuera, Sergio Patricio
Investigador-Transferencia
INIA
Casilla 24-0
Santiago
Teléfono: (56-) 233515
Fax : (56- 237746

Seminario/taller "Experiencias Regionales en Transferencia Tecnológica, Vinculada al Financiamiento"

Salgado Yáñez, Juan
Jefe Depto. Programación,
INDAP
Avda. San Pablo 785
Talca
Teléfono: (56-71) 241963
Fax : (56-71) 242409

Coronel, Jorge
Asesor de Planificación
Subsec. de Etdo. de Recursos
Naturales y Medio Ambiente
Tacuary 443, 4° Piso
Asunción
Teléfono: (595-21) 493793
Fax : (595-21) 440167

PARAGUAY

Acosta Arrechea, Félix Norberto
Jefe Depto. de Coordinación
Interinstitucional
Dirección de Extensión Agraria
Km. 11, Ruta I
San Lorenzo
Teléfono: (595-21) 585210
Fax : (595-21) 585210
San Lorenzo

Cáceres, César
Asesor Técnico
Dirección General de Planificación
Ministerio de Agric. y Ganadería
Edificio AYFRA, 2° Piso
Asunción
Teléfono: (595-21) 441534

Cantero Pereira, Sergio
Director Ejecutivo
Unidad Ejecutora del Pyto. de Cdto.
de la Región Nororiental del
Paraguay - UEP
Sebastián de Yegros c/ 14 de Mayo
San Estanislao
Teléfono: (595-43) 253 - 365
Fax : (595-43) 253

Duarte, Daniel Darío
Coordinador de Ext. Rural, UEP
Sebastián de Yegros c/ 14 de Mayo
San Estanislao
Teléfono: (595-43) 253 - 365
Fax : (595-43) 253

Franco Samaniego, Cayo
Presidente
Crédito Agrícola de Habilitación
Carios 362 c/ Amancio González
Asunción
Teléfono: (595-21) 554956
Fax : (595-21) 554956

Garcete, Gualberto
Director de Planificación
Crédito Agrícola de Habilitación
Carios 362 y W. Richardson
Asunción
Teléfono: (595-21) 555486/8
Fax : (595-21) 556298

Gavilán Mieres, Antonio
Oficial de Asistencia Técnica
Banco Nacional de Fomento
J. M Cueto N° 435
San Lorenzo
Teléfono: (595-21) 585004
Fax : (595-21) 582297

Programa Cooperativo de Desarrollo Rural para los Países del Area Sur - PROCODER

Jiménez de Recalde, Hugo
Unidad de Cooperación y Desarrollo
Dirección de Beneficencia y Ayuda
Social (DIBEN)
Mcal. López 993 y EEUU
Asunción
Teléfono: (595-21) 440426/8
Fax : (595-21) 212-100

Rodríguez Primerano, Roberto
Coordinador Técnico,
UEP
Sebastián de Yegros c/ 14 de Mayo
San Estanislao
Teléfono: (595-43) 253 - 365
Fax : (595-43) 253

Ferreira, Rosa Lina
Directora de Gabinete
Secretaría de la Mujer
Edificio Ayfra Piso 13 - Sector B
Asunción
Teléfono: (595-21) 450036/9
Fax : (595-21) 450041

URUGUAY

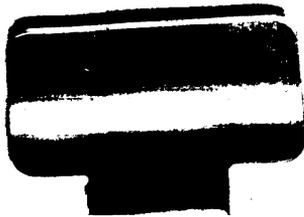
Bugarín, Gonzalo
Encargado de Proyectos (UAPAG) -
JUNAGRA
Zorrilla de San Martín 335
Canelones
Teléfono: (598-332) 2733 - 2625
Fax : (598-332) 2733

Torrasca, Juan Silvio
Asesor Técnico en Planificación
Crédito Agrícola de Habilidadación
Carios 362
Asunción
Teléfono: (595-21) 555486
Fax : (595-21) 554956

Rieger, Enrique
Representante del IICA en Paraguay
O'Leary 409 - 5° Piso
Asunción
Teléfono: (595-21) 490740
Fax : (595-21) 445048

Ríos Martínez, Sebastián
Asesor Técnico
Dirección General de Planificación
Ministerio de Agric. y Ganadería
Pdte. Franco y Ayolas
Edificio Ayfra, 2° Piso
Asunción
Teléfono: (595-21) 441534
Fax : (595-21) 441534







INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Agencia de Cooperación Técnica en Chile / Fidel Oteiza 1956, Piso 15 /
Santiago, Chile / Tel.: (56-2) 2442125 / 2443680 / Fax: (56-2) 2442129